



UNIVERSITETET I AGDER

Arbeidsmiljø og sykefravær

Hvordan kan man som leder redusere sykefravær ved å arbeide systematisk for et bedre arbeidsmiljø- hva viser litteratur og forskning?

AV KATRINE BREVIK

VEILEDER

Dag Olaf Torjesen

Universitetet i Agder, 2018

Fakultet for Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og Ledelsesfag



Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten av min studie i ledelse ved fakultet for samfunnsvitenskap på Universitetet i Agder. Den gang, for fire år siden, da jeg meldte meg på enkeltemne i Arbeidsrett og avtalerett, hadde jeg ingen tanker om at det skulle ende opp med en masteroppgave i dag.

Jeg kan se tilbake på en spennende og lærerik tid, hvor dyktige forelesere og interessante fag har bidratt til at jeg har fått økt kompetanse på feltet. Innholdet i studiet erfaringsbasert master i ledelse har vært både nyttig og aktuelt. I tillegg har jeg møtt mange kunnskapsrike medstudenter underveis, som har bidratt med spennende kompetanse og erfaring.

At jeg gjennom masteroppgaven har fått mulighet til å fordype meg i det tema jeg synes er aller mest spennende, nemlig arbeidsmiljø, er jeg svært takknemlig for. Masteroppgaven har bidratt til å gi meg mye ny kunnskap og kompetanse.

Når jeg nå er ved veis ende er det på sin plass å takke de som har vært med å bidra til at jeg har kommet i mål med denne masteroppgaven. Først og fremst må jeg takke min veileder Dag Olaf Torjesen som har gitt meg verdifulle innspill underveis i arbeidet, og har bidratt til at jeg har klart å holde riktig fokus på vei mot målet. Min nærmeste kollega Inger som har holdt ut med meg dette halve året hvor jeg stort sett har befunnet meg langt inne i «skrivebobla». Sist men ikke minst må jeg takke min mann og mine barn, som har vært tålmodige og latt meg få arbeide i ro og fred både kvelder og helger denne tiden. Uten dere hadde jeg aldri kommet i mål.

Katrine Brevik

Grimstad, desember 2018

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	INNLEDNING, TEMA OG PROBLEMSTILLING.....	5
1.1	BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	5
1.2	PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING	6
1.3	AVGRENSNING AV STUDIEN	7
1.4	BEGREPSAVKLARING	8
1.4.1	Arbeidsmiljø	8
1.4.2	Sykefravær.....	9
1.5	ARBEIDSMILJØLOVEN SOM STYRINGSVERKTØY	10
1.6	OPPSUMMERING	11
1.7	OPPGAVENS DISPOSISJON.....	11
2	METODE.....	12
2.1	VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN	12
2.2	LITTERATUR- OG DOKUMENTSTUDIE	12
2.3	LITTERATURSØK	13
2.4	VALIDITET (GYLDIGHET) OG RELIABILITET (PÅLITELIGHET/TROVERDIGHET)	14
2.5	VURDERING AV KVALITET	15
2.6	INNSAMLING OG GJENNOMGANG AV DATA.....	16
2.7	ANALYSE OG TOLKING AV DATA	21
2.8	OVERFØRBARHET.....	22
2.9	ETIKK	22
2.10	OPPSUMMERING.	22
3	HVORDAN KAN MAN SOM LEDER REDUSERE SYKEFRAVÆR VED Å ARBEIDE SYSTEMATISK FOR ET BEDRE ARBEIDSMILJØ - STATE OF THE ART, BASERT PÅ MIN LITTERATUR OG DOKUMENTASJONS- GJENNOMGANG.	23
3.1	INNLEDNING	23
3.2	TEORI OG FORSKNING OM ARBEIDSMILJØ OG HELSE	23
3.2.1	Arbeid som kilde til helse	23
3.2.2	Arbeid som kilde til uhelse	24
3.2.3	Uklare roller og rollekonflikt som årsak til fravær	25
3.2.4	Høye jobbkrav og lav kontroll som årsak til fravær	26
3.2.5	Ubalanse mellom innsats og belønning som årsak til fravær	27
3.2.6	Ledelse som kilde til uhelse.....	28
3.2.7	Oppsummering	29
3.3	LEDERS ROLLE OG OPPGAVE	29

3.4	LEDELSE SOM VIRKEMIDDEL FOR GODT ARBEIDSMILJØ OG LAVT FRAVÆR, - FUNN I VIRKSOMHETENE.....	31
3.4.1	Forankring i øverste ledelse.....	31
3.4.2	Kommunikasjon.....	31
3.4.3	Motivasjon og meningsfullhet.....	31
3.5	HVA SIER LITTERATUR OG FORSKNING.....	32
3.5.1	Ledelse og motivasjon.....	32
3.6	ORGANISASJONSSTRUKTUR SOM VIRKEMIDDEL FOR GODT ARBEIDSMILJØ OG LAVT FRAVÆR 33	
3.6.1	Hms systematikk og internkontroll.....	34
3.6.2	Samarbeid med tillitsvalgte og verneombud.....	34
3.6.3	Kartlegging av fravær.....	34
3.6.4	Arbeidsgivers tilretteleggingsplikt.....	35
3.6.5	Ansattes medvirkningsplikt.....	35
3.6.6	Strengte rutiner for sykefraværsoppfølging.....	36
3.6.7	Fravær meldes til leder.....	36
3.6.8	Strukturelle grep i organisasjonen.....	37
3.6.9	Kompetanse.....	38
3.7	HVA VISER LITTERATUR OG FORSKNING.....	39
3.7.1	Mestring og kompetanse som kilde til helse.....	39
3.7.2	Organisasjonsstruktur og arbeidsmiljø.....	39
3.8	ORGANISASJONSKULTUR SOM VIRKEMIDDEL FOR GODT ARBEIDSMILJØ OG LAVT FRAVÆR. FUNN I VIRKSOMHETENE:.....	40
3.8.1	Åpenhet om utfordringene.....	40
3.8.2	Refleksjonsgrupper.....	41
3.8.3	Nærværsgupper.....	41
3.8.4	Gode relasjoner.....	41
3.9	HVA VISER LITTERATUR OG FORSKNING.....	43
3.9.1	Organisasjonskultur.....	43
3.9.2	Sosial støtte og støttende kultur som forebyggende tiltak mot sykefravær.....	44
4	KONKLUSJONER OG OPPSUMMERINGER.....	46
4.1	OPPSUMMERING.....	51
5	HVA HAR JEG LÆRT OG ERFART GJENNOM STUDIEN, OG HVA KAN JEG GJØRE NYTTE AV PÅ EGET PRAKSISFELT.....	52
5.1	OPPFORDRING TIL FREMTIDIGE MASTERSTUDENTER OG TIL VIDERE FORSKNING.....	53
	LITTERATUR.....	55

1 INNLEDNING, TEMA OG PROBLEMSTILLING

I dette innledende kapitlet vil jeg presentere oppgavens problemstilling, begrunne valg av tema, avklare sentrale begrep, samt avgrense oppgavens innhold.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Problematikk omkring sykefravær er tema vi stadig hører om i media. Vi hører at «sykefraværet er for høyt», eller at «sykelønnsordningen er for kostbar». Å redusere sykefravær anses som viktig, både fra et samfunns-, et virksomhets- og et individ perspektiv. På regjeringens hjemmeside (Regjeringen.no) heter det at full sysselsetting er et høyt prioritert mål og at arbeidskraft er vår viktigste ressurs. Arbeidskraft er en forutsetning for verdiskapning og velferd, som igjen er avgjørende for å kunne opprettholde og videreutvikle velferdsstaten (Regjeringen, 2017b). I tillegg til at sykefravær er kostbart for samfunnet som helhet, medfører sykefravær kostnader for den enkelte virksomhet. I 2011 regnet Sintef ut at en ukes sykefravær (5 dager) i snitt koster norske bedrifter 13000 kr i form av tapt produktivitet og økte kostnader (Hem, 2011). Tall fra KS viser at sykefravær koster norske kommuner 11,5 milliarder kroner årlig (Lien, 2016). Sykefravær gir også merarbeid for leder i form av sykefraværsoppfølging, innleie av vikar og slitasje/belastning på ansatte som er igjen på jobb.

På individnivå anses lønnet arbeid som viktig for å sikre inntekt og velferd. Lønnet arbeid motvirker fattigdom, gir oss økonomisk trygghet og er en viktig del av vår sosiale identitet. Arbeid bidrar til sosial deltakelse og at dagen får struktur og mening. Dette anses som viktig for menneskets psykiske helse (Regjeringen, 2017b).

Sammenliknet med andre land er sysselsettingen i Norge høy. Samtidig ligger vi høyt oppe på sykefraværsstatistikken, og tall viser at 1/5 av alle voksne i Norge til enhver tid mottar enten sykepenger, arbeidsavklaringspenger eller uføretrygd (Regjeringen, 2017b).

Det legges ned mye tid og ressurser på samfunnsnivå, og rundt i de enkelte virksomheter for å redusere sykefravær. Avtale for et mer inkluderende arbeidsliv (IA- avtalen) er eksempel på hvordan partene i arbeidslivet og staten har samarbeidet for å redusere sykefraværet. Avtalen ble inngått som en intensjonsavtale for første gang i 2001, og hovedmålet var bedre

arbeidsmiljø, styrket jobbnærvær, redusert sykefravær og hindre utstøting og frafall. (Regjeringen, 2017a).

Når man ser nærmere på hvilke diagnoser som genererer fravær i Norge er diagnosegruppene muskel og skjelettlidelser og lettere psykiske lidelser sterkest representert med nær 40% og 20% av fraværet (Nav, 2018). Dessuten viser tall at om lag 490000 yrkesaktive, eller 19 % opplyser om psykiske plager siste måned. Litt under halvparten av disse opplyser at plagene er helt eller delvis arbeidsrelaterte (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018: 117). Når det gjelder muskel og skjelettlidelser opplyser 27% yrkesaktive at de har opplevd smerter og plager siste måned. Omtrent halvparten, 390 000 yrkesaktive opplyser at plagene helt eller delvis skyldes jobb (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018:125). I tillegg kan 15% av sykefraværet i Norge tilskrives rollekonflikt, høye emosjonelle jobbkraav og lite støttende ledelse (Smith- Isaksen, 2016: 34). Som vi ser av disse tallene kan man anta at forebyggingspotensialet for sykdom og fravær forårsaket av forhold på arbeidsplassen er stort.

Dette bakteppe ligger til grunn for valgt av tema i denne masteroppgaven som jeg har valgt å kalle «Arbeidsmiljø og sykefravær». Jeg opplever i mitt daglige arbeid som HMS rådgiver at forebygging av arbeidsrelaterte plager bør ha større oppmerksomhet i arbeidet med å redusere fravær. Basert på fakta og egne erfaringer mener jeg at en del fravær kunne vært unngått dersom ledere hadde hatt bedre bevissthet omkring risikofaktorer ved arbeidet, og hvordan disse forholdene relatert til arbeidsmiljøet påvirker ansattes helse.

1.2 Presentasjon av problemstilling

Hensikt og mål med oppgaven er å få økt innsikt og forståelse omkring tema arbeidsmiljø og sykefravær, samt se nærmere på hvordan systematisk arbeid for et godt arbeidsmiljø kan bidra til å redusere fravær. Jeg ønsker å se hva ledere har gjort i organisasjoner der det har lyktes å få ned sykefravær. Hvordan har de gjennomført og organisert arbeidet, hvilke konkrete grep er tatt, og hva har de erfart i prosessen. For å finne svar på dette vil jeg lete etter «gode historier» eller «beste praksis» der ledere forteller hvilke grep de anser å være avgjørende for de gode resultatene.

Problemstillingen i oppgaven er: *«Hvordan kan man som leder redusere sykefravær ved å arbeide systematisk for et bedre arbeidsmiljø- hva viser litteratur og forskning?»*

1.3 Avgrensning av studien

Årsaker til sykefravær er sammensatt. Det er flere faktorer som avgjør i vurderingen om egen helse er «god nok» til å utføre arbeidsoppgavene våre. De fleste av oss er sjeldent 100% syke eller 100% friske. Ofte befinner vi oss et sted midt imellom. Flere forhold avgjør i det øyeblikket man foretar valget om å være hjemme eller gå på jobb til tross for plager eller skader. Livsfaser, utdanning, økonomi, kjønnsforskjeller, helseutfordringer, forhold mellom arbeid og fritid påvirker oss. Dessuten er opplevelse av helse og uhelse langt på vei et subjektivt fenomen som påvirker valget. Dette forklares senere i oppgaven via helsekorset i figur 4 (Bakken, 2012:5).

Av og til kan faktorene som avgjør valget om man går på jobb eller ikke ligge i forhold på arbeidsplassen. Da vil valget kunne påvirkes av hvordan vi trives med arbeidsoppgavene, kolleger og leder. Har man en dårlig dag, vil det være lettere å bli hjemme hvis man misliker arbeidsoppgavene eller arbeidsmiljøet er preget av konflikter og stress.

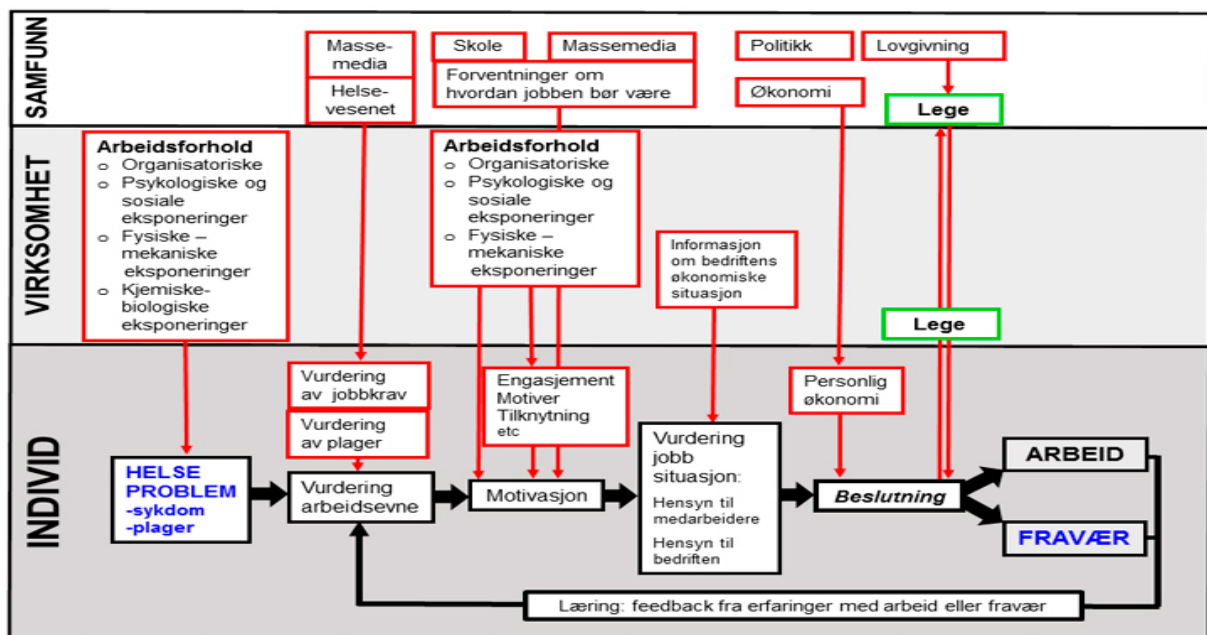


Fig 1. viser kompleksiteten i en sykefraværsprosess. Det er mange faktorer på samfunns, - virksomhets, - og individ nivå som bidrar til sykefravær (Knardahl, Sterud, Nielsen, Nordby, 2016).

For å avgrense oppgaven vil forhold utenom arbeidsplassen som har påvirkning på fravær ikke være tema i studiet. Eksempel på slike forhold kan være sykelønnsordningen, familiesituasjon eller helsetilstand. Fysiske og ergonomiske risikoforhold på arbeidsplassen, eller tiltak som er satt i verk for bedre fysiske arbeidsforhold er heller ikke omtalt. Fokusområde i studien er psykososiale og organisatoriske forhold som kan medføre dårlig arbeidsmiljø, i tillegg vil tiltak ledere kan sette i verk for å bedre eller redusere psykososiale og organisatoriske risikofaktorer for fravær bli beskrevet.

I oppgaven blir begrepet nærvær benyttet for å beskrive det motsatte av fravær, til tross for at begrepet i faglitteraturen, beskrives å inneholde mer enn kun å være det motsatte av fravær. Til siste vil jeg påpeke at det meste fravær i Norge i hovedsak er begrunnet i reell sykdom og skade. Hvile fra arbeid er da ansett som en nødvendig del av sykdomsbehandlingen. Slikt fravær er ikke tema.

1.4 Begrepsavklaring

Herunder forklares begrepene arbeidsmiljø og sykefravær. I tillegg presenteres arbeidsmiljøloven som det juridiske rammeverket for arbeidsmiljøet. Dette fordi loven legger føringer for hvordan arbeid med arbeidsmiljø skal drives.

1.4.1 Arbeidsmiljø

Det finnes ingen enhetlig definisjon av begrepet arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøet vårt vil avhenge av omgivelser, arbeidsoppgaver og måten oppgavene utføres. Når man snakker om arbeidsmiljø er det vanlig å dele det inn i fysisk-, psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. Vårt fysiske miljø sikter til omgivelsene hvor arbeidet blir utført, samt de fysiske arbeidsoppgavene man utfører. Risikoforhold er gjerne av mekanisk eller ergonomisk art, støv og støy, ståling, temperatur, eller andre forhold ved inneklima (Knardahl, Sterud, Nielsen, Nordby, 2016).

Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø er begreper som ofte brukes om hverandre. Vårt psykososiale arbeidsmiljø handler om arbeidets innhold og mellommenneskelige interaksjoner med kolleger eller kunder/klienter. Organisatorisk arbeidsmiljø sikter til strukturelle forhold i organisasjonen. Det kan være ansvarsforhold, kommunikasjonsveier, gruppestørrelser, arbeidstid, skiftordninger osv. Misforhold mellom krav og kontroll, innsats og belønning og rollekonflikt/ rolleklarhet er eksempler på eksponering som øker risiko for fravær i denne delen av arbeidsmiljøet (Knardahl, et al., 2016).

I forbindelse med reforhandling av ny IA avtale som pågår i disse dager har STAMI november 2018, påpekt at «arbeidsmiljø først og fremst handler om arbeid».

De har definert tre sider ved arbeidsmiljø:

- *Arbeidsmiljø er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet.*
- *Arbeidsmiljøet er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass og krever derfor ulike tilnærminger.*
- *Arbeidsmiljøet påvirker arbeidstakers helse, jobbengasjement og virksomhetenes resultater og produktivitet.*

(STAMI.no: <https://stami.no/arbeidsmiljoet-i-norge-kan-bli-bedre/>)

I følge STAMI er arbeidsmiljø nært knyttet til organisering av arbeidsoppgavene og utførelsen av disse, og det blir påpekt at forebyggende arbeidsmiljøarbeid nettopp må baseres på kunnskap og hele risikobildet på hver enkelt arbeidsplass.

1.4.2 Sykefravær

I oppgaven viser sykefravær til fravær fra lønnet arbeid på grunn av helseproblemer, - både legemeldt og egenmeldt fravær. Man kan være helt eller gradet sykemeldt, avhengig av arbeidsevne. En vanlig forståelse er at man skal arbeide hvis man er frisk og har krav på sykemelding hvis man er syk. Sykefravær er vanligvis ansett som en konsekvens av at individets evne til å utføre arbeidsoppgavene ikke er tilstrekkelig i forhold til kravene jobben stiller (Knardahl et al., 2016: 179-181). Sykefravær med lønnskompensasjon omhandles i Lov om folketrygd (1997) kapittel 8.

Årsaker til sykefravær er vanligvis knyttet til den enkeltes helse. Endring i helse blir da en forklaring på økende sykefravær. Sykefraværstall brukes også som en indikator på at noe kan være galt i arbeidssituasjonen (Knardahl et al., 2016). For å forebygge arbeidsrelatert fravær må risikoforholdene i det fysiske, psykososiale eller organisatoriske arbeidsmiljøet reduseres eller fjernes. I dette arbeidet må man også være klar over at fysiske belastninger i kombinasjon med belastning av psykososial art, ofte kan være additive. Belastninger som hver for seg ikke ville skapt problemer vil samlet forsterkes og gi utslag i for eksempel muskel og skjelett lidelser (Hansen, 2014). Det er derfor viktig å være klar over at enkelte kan oppgi fysiske forhold som årsak til fravær, mens den «egentlige årsaken» finnes i det psykososiale eller organisatoriske arbeidsmiljø.

Hvordan arbeidsgiver skal følge opp den sykemeldte er regulert, og sommeren 2014 ble det innført nye regler for sykefraværsoppfølging. Hensikten var enklere og mer målrettet oppfølging blant annet gjennom oppfølgingsplan. Samtidig fikk arbeidstaker et medansvar i sykefraværarbeidet gjennom aktivitetsplikt. Sykefravær var ikke lenger ansett som en privatsak. Fokus skulle settes på restarbeidsevne, og ikke på diagnose. Det vil si at man er sykemeldt fra arbeidsoppgavene og ikke fra arbeidstiden (Nye sykefraværsregler første juli, 2014).

1.5 Arbeidsmiljøloven som styringsverktøy

Fordi det er forhold på arbeidsplassen og ved arbeidsmiljøet som kan påføre uhelse, ble arbeidsmiljøloven (AML) innført i 1977, og setter den juridiske rammen rundt arbeidsmiljøarbeidet. Loven forteller hvordan vi skal organisere og legge til rette arbeidet slik at man unngår uhelse, sykdom og skade knyttet til forhold på arbeidsplassen (Einarsen, Pedersen og Hoel, 2016). Loven gir arbeidsgiver en omsorgsplikt gjennom å gi arbeidsgiver ansvar for at arbeidsmiljøet som til enhver tid er fullt forsvarlig. For å oppnå dette skal det arbeides systematisk med helse, miljø og sikkerhet (HMS). Den ansatte har en medvirkningsplikt i dette arbeid. Dermed pålegges den ansatte et medansvar for egen helse også på arbeidsplassen. Medvirkning skal skje både gjennom ansattes egen deltakelse og ved bruk av verneombud. Arbeidsgiver plikter å legge til rette for at ansatte skal ha mulighet til medvirkning (Arbeidsmiljøloven, 2006, kapittel 2).

Arbeidsmiljølovens kapittel 3 handler om hvordan det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet skal utføres gjennom kartlegginger og risikovurderinger. Ved å foreta systematiske kartlegginger og risikovurderinger får arbeidsgiver mulighet til å fange opp og sette inn forebyggende tiltak slik at uheldige arbeidsforhold ikke får utvikle seg. I kapittel 4 vises det til generelle krav til det psykososiale og fysiske arbeidsmiljøet og til arbeidsgivers tilretteleggingsplikt (Arbeidsmiljøloven, 2006).

I arbeidshverdagen bør ledere ha kunnskap om, og benytte HMS systematikk som et hjelpemiddel i utøvelse av ledelse. HMS systematikk og internkontroll bør være implementert i organisasjonen struktur og kultur som et hjelpemiddel i arbeidsmiljøarbeidet

1.6 Oppsummering

Så langt i oppgaven er valg av tema og problemstilling presentert. Begrepene arbeidsmiljø og sykefravær er gjort rede for. Arbeidsmiljøloven er presentert som et verktøy i arbeidsmiljøarbeid hvor målet er å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Vi må ha kunnskap om forhold som medfører risiko for sykdom, skade og fravær, og arbeide systematisk med å redusere risikofaktorene. Hvordan det forebyggende arbeidet kan implementeres som en del av organisasjonens struktur og kultur er noe av det jeg ønsker å få frem gjennom studiet.

1.7 Oppgavens disposisjon

Videre i oppgaven vil jeg forklare metode som er benyttet i innhenting av data. I kapittel 3 presenteres funn. Her blir også funnene knyttet opp mot teori og forskning på feltet. I kapittel 4 oppsummeres og konkluderes studien. I kapittel 5 redegjør jeg for eget utbytte av studien og hvordan erfaringene kan benyttes på eget praksisfelt.

2 METODE

Metode handler om veien til målet og er strategien man velger for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten. Metode handler om hvordan man samler inn empirisk data. I forskningsprosessen er det viktig å benytte data som på best mulig måte gjenspeiler virkeligheten slik den er. I den forbindelse er det en viktig erkjennelse at det kan være stor uenighet om hva som er den egentlige virkelighet og sannhet. Et mål for forskningen er at empirien skal være gyldig og troverdig, og gi gode svar på forskningsspørsmålene man stiller (Jacobsen, 2015:15-16).

I metodekapittelet vil jeg forklare valgene jeg har tatt underveis i arbeidet. Jeg gjør rede for prosessen omkring utvelgelse av kilder, i tillegg til at styrker og svakheter ved metodevalg bli vurdert.

2.1 Valg av undersøkelsesdesign

Undersøkelsesdesignet er selve rammeverket rundt oppgaven. Studiets formål er avgjørende for valg av design (Jacobsen, 2015). Målet med min studie er å få innsikt i aktuell kunnskapsproduksjon og forskning om arbeidsmiljø og sykefravær som kan komme til nytte i praksisfeltet. Her er mitt mål å få kunnskap om hvordan et godt arbeidsmiljø kan bidra til lavere sykefravær. Jeg ønsker å ta utgangspunkt i dokumentmaterialet fra praksisfeltet som ligger tilgjengelig på hjemmesiden til Idebanken.org, men også andre aktuelle kilder, dokumenter, litteratur, videomateriale o.a. som omhandler arbeidsmiljø og sykefravær. Her har jeg blant annet gått gjennom forsknings-formidling, dvs. intervjuer med forskere som er gjort tilgjengelig på videoer i tillegg til aktuelle forskningsartikler. Jeg har valgt denne tilnærmingen fordi formidling av forskningsbasert kunnskap her er rettet spesielt mot praksisfeltet, det vil si at Idebanken er et sted praksisfeltet henter forskningsbasert kunnskap. Det er også et sted der praksis henter forbillende eksempler om å redusere sykefravær (<https://www.idebanken.org>).

2.2 Litteratur- og dokumentstudie

Litteratur- og dokumentstudie som metode innebærer systematiske søk og gjennomgang av data som andre har skrevet om temaet (Jacobsen, 2015:125-127). Denne type studier kan forklares som: *«The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it*

is to investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed” (Hart, 1998:13).

I utgangspunktet var tanken å gjennomføre kvalitative intervjuer av ledere som har oppnådd gode resultater i sykefraværarbeid. Søk på internett gjorde meg imidlertid bevisst på datamateriale fra praksisfeltet som ligger tilgjengelige på Idebanken.org /inspirasjon. Her ligger et stort antall intervju om tema sykefravær allerede tilgjengelig. Etter å ha vurdert intervjuenes innhold opp imot problemstillingen, falt valget på å utføre en litteratur, - dokumentstudie basert på disse tekstene. Ledere og tillitsvalgte med kunnskap fra praksisfeltet intervjuet med den hensikt å dele gode erfaringer. Intervjuene er i hovedsak utført av idebankens egne ansatte og er presentert på hjemmesiden;

<https://www.idebanken.org/inspirasjon>.

Intervjuene og annen forskningsformidling gjennom kunnskapsbasen Idebanken, kan defineres som sekundærkilder i form av ulike tekster, dokument og annet materiale, dvs. film/videoer hvor jeg foretar systematiske analyser og vurderinger av intervjuene som er foretatt av ledere med gode erfaringer på praksisfeltet.

Gjennom analyse av materialet blir aktuelle tema som går igjen i tekstene og som er relevant for min problemstilling, utgangspunkt for fokusområdene i undersøkelsen. Aktuell informasjon blir notert ned. Videre beskriver, systematiserer, kategoriserer og binder jeg sammen data som kommer frem i gjennomgangen av dette datamaterialet (Jacobsen, 2015).

2.3 Litteratursøk

Intervjutekstene jeg har valgt å benytte ligger åpent for alle på idebanken.org/ inspirasjon. Navn på tekstforfatter og intervjuenes tittel blir presentert i figur 3. Her kan også intervjuene leses i sin helhet ved å trykke på linken som leder direkte til teksten i idebanklen.org /inspirasjon.

I tillegg til å benytte Idebanken som kilde har jeg foretatt søk etter teoretisk og forskningsbasert litteratur i databaser som Bibsys, ORIA, Google Scholar, og Google. Det er også benyttet bøker fra bibliotek og fra tidligere pensum i studiet Master i ledelse. Snøballmetoden, gjennom søk i litteraturlister til relevante artikler er også brukt.

Søkeord har vært arbeidsmiljø, sykefravær, nærvær og helsefremmende arbeidsplasser, helsefremmende ledelse, og arbeidsmiljø og helse.

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) og Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA) sitt arbeid er utforsket for å få økt forståelse og innsikt i tema arbeidsmiljø og helse. Gjennom STAMI og NOA sitt arbeid får man god kjennskap til hvordan forhold på norske arbeidsplasser påvirker ansattes helse, og hvilke risikofaktorer som særlig medfører helseplager. Gjennom søk i dette materialet har målet først og fremst vært å få innsikt i psykososiale og organisatoriske forhold som beskytter mot, eller øker risiko for fravær.

Utfordringene ved innsamling av teorien har vært et bredt fagfelt. Det har til dels vært vanskelig å skaffe oversikt og klarhet i hvordan tema skal vinkles.

2.4 Validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet/troverdighet)

Begrepene validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet/troverdighet) er sentrale begrep innen metode som er knyttet til studiets kvalitet. En god undersøkelse er avhengig av at kildene gir pålitelig informasjon, og at informasjonen som gis er relevant for å besvare problemstillingen (Jacobsen, 2015).

Reliabilitet sikter til at empirisk data må være pålitelig og troverdig. Grad av troverdighet er en angivelse av om empirien gjenspeiler virkeligheten slik den er. Grad av pålitelighet handler også om i hvilken grad studiet kan etterprøves. Påliteligheten er høy dersom andre forskere utfører samme undersøkelse og oppnår tilnærmet likt resultat. Blir resultatet ulikt er validiteten lav (Jacobsen, 2015). I tillegg til kvaliteten på kildene vil tilgang og åpenhet til dokumentene være avgjørende for påliteligheten. Underveis i forskningsprosessen må det foretas kildekritiske vurderinger ved å spørre om kildene er til å stole på, om de er troverdige og om vi har kontroll over mulige feilkilder (Grønmo, 2016:177).

Validiteten i empirien handler om hvorvidt dataen vi samler inn svarer på spørsmålene man stiller i undersøkelse. Det er ikke automatisk sammenheng mellom validitet og reliabilitet i en studie. Det vil si at høy grad av reliabilitet ikke automatisk sikrer høy validitet. Det kan forklares som at selv om en studie har høy grad av pålitelighet kan den likevel måle feil ut i fra problemstillingen som er valgt.

2.5 Vurdering av kvalitet

Underveis i prosessen har bevissthet om validitet og reliabilitet vært viktig. Det vises til bevissthet i forhold til utvelgelse av teoretiske artikler i forhold til om artiklene er publisert i vitenskapelige tidsskrift, om relevante undersøkelsesmetoder er benytte, samt utgivers troverdighet, faglige tyngde og bakgrunn. Søkemotorer og hjemmesider er også vurdert. Hjemmesidene som er benyttet er knyttet til norske forskningsinstitusjoner og offentlige myndigheter. Utfordringene ved litteraturen på feltet, er at mye befinner seg i såkalte gråsoner mellom vitenskap, erfaring og «politisk interesse».

Angående intervjuene fra praksisfeltet har jeg også reflektert omkring validitet og reliabilitet. Å benytte kilder som finnes fra før reiser en del spesielle problemer (Repstad, 1991). Konteksten, bakgrunn og kildens formål er forhold man må være bevisst, og som vil påvirke kvalitet på studie. Intervjuene på idebanken.org/inspirasjon formidler erfaringsbasert kunnskap, dvs. empirisk kunnskap. Slik erfarer jeg at det sekundære datamaterialet jeg har benyttet – kan være godt egnet til å svare på min problemstilling og gir en god beskrivelse av hva den enkelte virksomhet oppfatter som relevant praksisnær kunnskap om fenomenet arbeidsmiljø og sykefravær.

Med i kvalitetsvurderingen ligger også en helhetsvurdering av å benytte Idebanken som kilde. Idebanken beskrives som et virkemiddel i IA arbeidet, og er en tjeneste levert av Nav. De forklarer selv at målgruppen er virksomheter i norsk arbeidsliv, samt aktørene som samhandler med disse. I virksomhetsidéen heter det at *«gjennom idebanken skal det innhentes, vurderes systematiseres og formidles erfaringsbasert og forskningsbasert kunnskap»*. Det foreligger beskrivelse av hvordan informasjonen innhentes, vurderes og systematiseres. Dette gir meg en viss innsikt i utvelgelsesprosessen, og en viss oversikt over kildens kvalitet. Informasjon og ideer innhentes gjennom *«bedriftsbesøk, søk på internett, ulike publikasjoner, arbeidslivets og myndighetenes egne informasjons og rapporteringssystemer og rapporter fra forsøk og forskningsprosjekt»*. *«Materialet blir vurdert og systematisert i samarbeid med eksterne miljøer der det er behov, og med det formål at brukerne av ide banken skal ha mest mulig nytteverdi av informasjonen»* (Virksomhetside for idebanken). Det opplyses om bruk av referansegruppe og eksterne fagmiljøer, for å sikre at leveransen er i tråd med myndighetenes og partenes forventning. Referansegruppen har en rådgivende funksjon og består av partene i arbeidslivet og sentrale norske myndigheter (Virksomhetside for Idebanken).

Med bakgrunn i denne informasjonen vurderer jeg at idebanken.org har mye kunnskap om tema som omhandler arbeidsmiljø og sykefraværarbeid. De driver praksisrettet forskningsformidling og benytter eksterne fagmiljøer og referansegrupper for å kvalitetssikre arbeidet. Dette vurderer jeg å være en styrke i forhold til kildens pålitelighet og troverdighet. Tekstmaterialet er tilgjengelig og åpent for alle, noe som gjør at funn og resultater vil være lett å etterprøve.

Valg av design og metode har likevel en rekke svakheter. Kildene må vurderes i lys av sin kontekst. Jeg må være bevisst på at Ide banken som virkemidlene i IA arbeidet vil forme innholdet i intervjuene. I tillegg er det en svakhet at intervjuene er gjennomført med et annet formål enn hva jeg vil benytte de til.

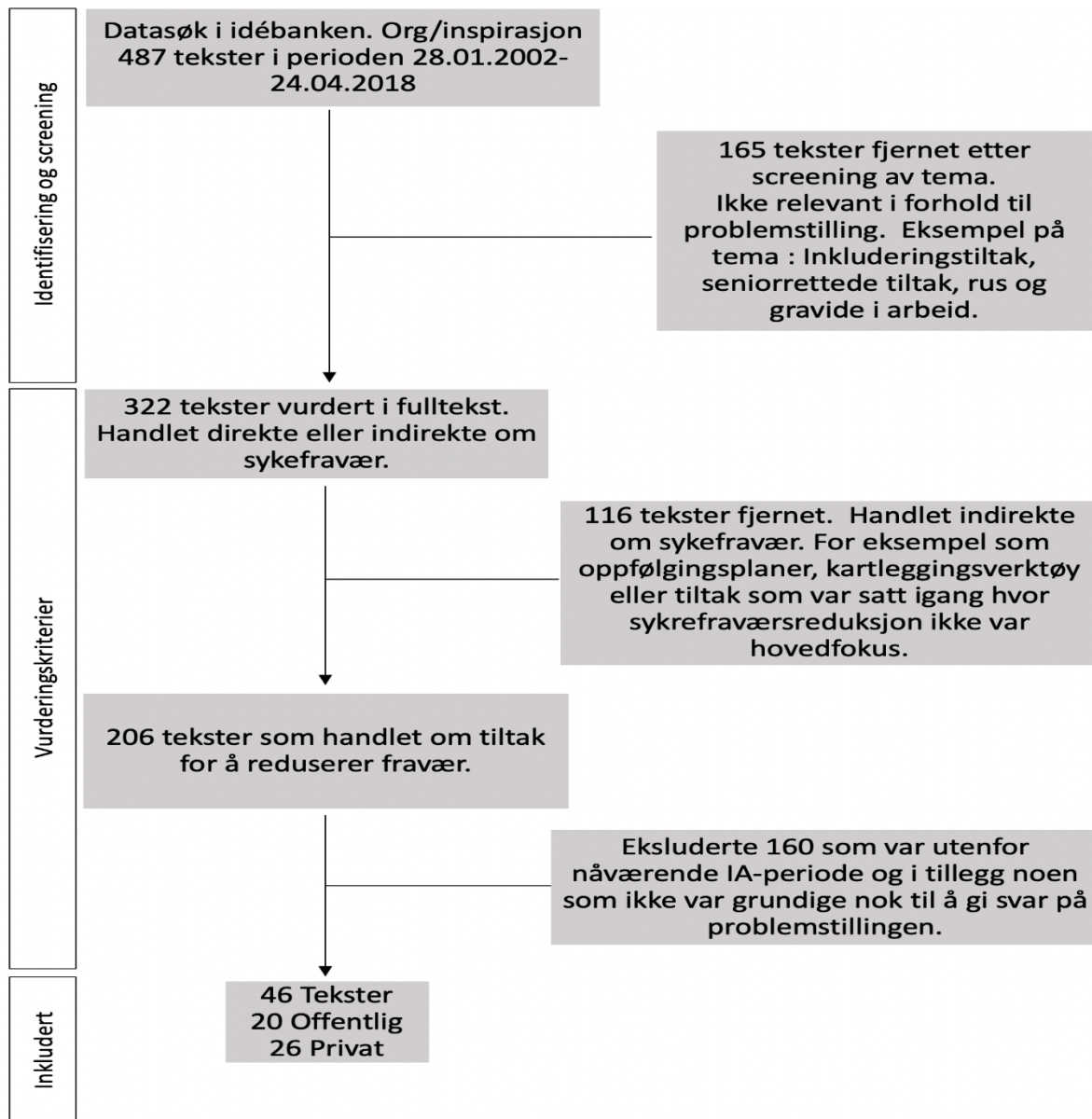
Ved litteratur- og dokumentstudier må man være oppmerksom på om man håndterer primær- eller sekundærkilder. Håndtering av primær- eller sekundærkilder vil kunne påvirke studiets pålitelighet (Jacobsen, 2015: 188-189). I min studie benytter jeg sekundærkilder. Jeg gjennomgår tekster som er skrevet av andre enn de har vært direkte involvert i arbeidsmiljøarbeidet. Tekstforfatterne har ikke vært tilstede i arbeidsmiljøprosessen, men får prosessen gjenfortalt av primærkilder. Dette vil kunne vurderes som en klar svakhet ved kilden. Det innebærer at jeg ikke har kontroll eller innflytelse over valg forfatterne har foretatt i prosessen. Heller ikke har jeg kjennskap til forfatternes forforståelse og kunnskap om tema som også vil kunne påvirke tekstenes innhold.

At tekstene formidler erfaringsbasert kunnskap fra praksisfeltet vil også kunne påpekes som negativt, men for meg er det nettopp denne erfaringsformidlingen som er interessant. Jeg mener derfor at valg av undersøkelsesdesign og metode er godt egnet til å gi svar på det jeg ønsker å finne ut av i studiet.

2.6 Innsamling og gjennomgang av data

Etter at tekstene på idebanken.org/inspirasjon er valgt ut som kildegrunnlag, starter arbeidet med innsamling av data. Tekstene blir systematisk gjennomgått og registrert. Fra dette punkt i prosessen er det utelukkende mine valg som påvirker studiets gyldighet og pålitelighet. I første omgang gjennom inkludering og ekskludering av tekster. Tekstene velges ut i fra

relevans målt opp mot problemstilling og andre avgrensninger som er gjort i forhold oppgavens innhold (Grønmo, 2016: 178). Prosessen er vist i figur 2.



Figur 2. Flytdiagram- utvelgelsesprosess. Inkluderings og ekskluderingskriterier.

Tekstene som ligger til grunn for mitt utvalg er publiser i perioden 28.januar 2002 til 24.april 2018, tilsammen 487 intervjuer.

Første runde i sorteringsprosessen foregikk ved screening av tekstene. Tema som helt innlysende ikke omhandlet sykefravær eller nærværarbeid ble ekskludert. Dette kunne være

tekster om gravide i arbeid, konflikthåndtering, vold og trusler, akan- oppfølging, inkluderingstiltak og senior tiltak. Totalt ble 165 tekster selektert bort.

Etter denne screeningen ble det gjenværende materialet grundigere gjennomgått. Tekstene ble lest, og igjen vurdert mot problemstilling. Tekstene som ikke gav tilfredsstillende informasjonen ble selektert bort. I hovedsak var dette tekster som ikke beskrev arbeidsprosessen i virksomhetene grundig nok. Det kunne være tekster som kun handlet om bruk av oppfølgingsplaner eller kartleggingsverktøy. Noen handlet om tiltak som var satt i gang av andre årsaker, for eksempel konflikthåndtering eller rusforebygging men som i tillegg hadde resultert i lavere fravær. Det medførte at 111 tekster ble ekskludert, og jeg satt igjen med 211 intervjuer. En så stor mengde data ble opplevd som overveldende å håndtere.

Tekstene ble gjennomgått på nytt, og etter å ha funnet en rekke fellestrekk ved tekstene, bestemte jeg meg for kun å inkludere tekster som var publisert i nåværende IA periode. Alt som var publisert før mars 2014 ble dermed ekskludert. I tillegg ble ytterligere fem tekster selektert bort fordi de ikke gav utfyllende nok informasjon målt mot problemstillingen. Et annet argument for å avgrense artiklene til å gjelde innenfor nåværende IA periode, var at nye reglene for sykefraværsoppfølging fra sommeren 2014 kunne se ut til å påvirke sykefraværs og nærværsarbeidet. Først og fremst fordi de nye reglene krevde endret struktur på oppfølgingsarbeidet i form av krav om tettere oppfølging fra leder, og krav om økt medvirkning fra ansatte.

Etter utvelgelsen satt jeg igjen med 48 tekster. 20 fra offentlig sektor og 28 fra privat sektor. Størrelsene på virksomhetene som er omtalt i tekstene varierer fra omkring 20 ansatte til store virksomheter med flere tusen ansatte. Enkelte av virksomhetene har redusert fraværet betraktelig, fra over 20% til 2-4% eller fra 14-15% til 4-5%. Andre viser til svært gode resultater med nærværsarbeid overlang tid. Selv om resultatene varierer, er alle endringene så betydelige at det er lite trolig at resultatene er tilfeldige. Felles er også at endringene har gitt lavere fravær over tid, enkelte stede over flere år, og at resultatene kommer etter at det er igangsatt spesifikke og systematiske tiltak med mål om å øke nærværet i virksomhetene.

Nr 1/ 18.01.2018 <i>Det viktigste verktøyet er partssamarbeidet</i> Eivind Kaasin	Nr2/ 14.11. 2017 <i>Det høye sykefraværet var frustrerende for både ledere og ansatte. Så tok de grep.</i> Pål A. Berg	Nr 3/ 02.11. 2017 <i>Snuoperasjonen</i> Pål A. Berg	Nr 4/ 19.10. 2017 <i>Her har de nesten ikke sykefravær</i> Olav Kvernes
Nr 5/ 20.09. 2017 <i>Det er ingen grunn til at sykefraværet må være høyt</i> Olav Kvernes	Nr 6/ 30.08. 2017 <i>Høye ambisjoner trekker ansatte på jobb</i> Olav Kvernes	Nr 7/ 10.08. 2017 <i>Her er det aldri en kjedelig dag på jobb</i> Eivind Kaasin	Nr 8/ 23.03.2017 <i>Effektive grep mot sykefravær</i> Olav Kvernes
Nr 9/ 02.03.2017 <i>Å få ned sykefraværet krever mer enn gode intensjoner</i> Olav Kvernes	Nr 10/ 15.12. 2016 <i>Fra 12 til 2 prosent sykefravær på ni måneder</i> Nav arbeidslivssenter Oslo	Nr 11/ 30.11.2016 <i>Jeg mener at arbeid er helse</i> Berg media	Nr 12/ 25.11. 2016 <i>Vi må ha mot til å ta opp fraværet</i> Olav Kvernes
Nr 13/ 25.11. 2016 <i>En tøff overgang for mange</i> Berg Media	Nr 14/ 11.11. 2016 <i>En solid profil i sykefraværssamarbeidet</i> Olav Kvernes	Nr 15/ 27.10. 2016 <i>Fem grep som fikk ned fraværet</i> Olav Kvernes	Nr 16/ 20.10. 2016 <i>Rådmann med fast grep om sykefraværet</i> Olav Kvernes
Nr 17/ 13.10. 2016 <i>Slik fikk de ned sykefraværet</i> Idebanken	Nr 18/ 31.08.2016 <i>Arbeidsplassen bestemmer holdninger til sykefravær</i> Olav Kvernes	Nr 19/ 10.08.2016 <i>Endret holdning til å kombinere sykmelding og jobb</i> Olav Kvernes	Nr 20/ 16.06.2016 <i>Tungt arbeid, godt samarbeid og lavt sykefravær</i> Olav Kvernes
Nr 21/ 11.05. 2016 <i>Vi er helt avhengig av å involvere alle ansatte</i> Eivind Kaasin	Nr 22/ 28.04.2016 <i>Fra 20 til 1,9 prosent sykefravær</i> Rune Fjellvang Romerike Blad	Nr 23/ 07.04. 2016 <i>Stor frihet gir null sykefravær</i> Ida Karoline Sanchez Korneliussen	Nr 24/ 31.03. 2016 <i>Refleksjonsgrupper gir bedre oppfølging av sykemeldte</i> Kari Larssen-Aas

Nr 25/ 31.03. 2016 <i>Her er de nesten aldri borte fra jobb</i> Hans Inge Ringod, Haugesunds Avis	Nr 26/ 10.03. 2016 <i>Slik senket de korttidsfraværet</i> Olav Kvernes	Nr 27/ 03. 03.2016 <i>Laget "selfie" av gledene på jobben</i> Olav Kvernes	Nr 28/ 18.02. 2016 <i>Full oppmerksomhet ga lavt sykefravær</i> Ida Karoline S. Korneliussen
Nr 29/ 04.02. 2016 <i>Halverte sykefraværet med nyttige møter</i> Ida Karoline Sanchez Korneliussen	Nr 30/ 07. 01.2016 <i>Aktive teamledere og involvering senket sykefraværet</i> Paal Nupen	Nr 31/ 26.11.2015 <i>Tett oppfølging holder sykefraværet nede</i> Eivind Kaasin	Nr 32/08.10.2015 <i>Best på sykefravær gjennom ti år</i> Olav Kvernes
Nr 33/01.10.2015 <i>Bykle med god oppskrift på eit lågt sjukefråvær</i> Olav Kvernes og Eivind Kaasin	Nr 34/ 08.09. 2015 <i>Fraværet stupte med godt IA-arbeid</i> Ida Karoline Sanchez Korneliussen	Nr 35/ 11.06. 2015 <i>Reduserte sykefraværet med Kommunekompasset</i> Olav Kvernes	Nr 36/ 04. 06. 2015 <i>Slik gir tilhørighet lavt sykefravær</i> Olav Kvernes
Nr 37/ 28.05. 2015 <i>Ny metode påviser arbeidsevnen hos sykmeldte</i> Olav Kvernes	Nr 38/ 26.02.2015 <i>Friskmelder industrien</i> Jo Skårderud Klassekampen	Nr 39/ 12.02. 2015 <i>Rettferdig lønnssystem motiverer Nords-ansatte</i> Olav Kvernes	Nr 40/ 15.01.2015 <i>Ansvar gir mening og nærvær hos Rema 1000 Røros</i> Nils Martin Tidemann
Nr 41/ 13.11. 2014 <i>Sparer millioner på IA-avtalen</i> Kari- Marie Sandvik	Nr 42/ 30.10. 2014 <i>Fredagsmøter gir lavt sykefravær</i> Nicole Portheim	Nr 43/ 25.09. 2014 <i>Gruppearbeid stoppet sykefraværet på Coop-lager</i> Olav Kvernes	Nr 44/ 09.09. 2014 <i>Post-its viste veien til lavere sykefravær</i> Nicole Portheim
Nr 45/ 04.11. 2014 <i>Slik senket samarbeid fraværet i Hamarøy kommune</i> Henning Meyer Petersen	Nr 46/ 18.06.2014 <i>Slik halverte ASKO ØST sykefraværet på fire år</i> Nicole Portheim	Nr 47/ 30.04. 2014 <i>Tine går foran i sykefraværsarbeidet</i> Olav Kvernes	Nr 48/ 24.04.2014 <i>Ville skrote IA-avtalen, men fikk IA-suksess</i> Jorunn Gunnes

Figur 3. viser oversikt over hvilke tekster som er benyttet i studiet.

Tekstene er nummerert fra 1-48. I kapittel 3 hvor funn blir presentert, blir det henvist til tekstene ved å referere til tallene. Tekstene kan leses i sin helhet ved å følge koblingen til hvert intervju gjennom figur 3, eller på idebanken.org/inspirasjon.

2.7 Analyse og tolking av data

Etter at datamaterialet var samlet inn fortsatte jeg prosessen med analyse og tolking av data.

«Analyse av data er en prosess der man prøver å ordne data slik at de får struktur» (Repstad, 1991: 58). Strukturen gir grunnlag for tolking. Tolking er en «begrunnet vurdering av data i forhold til de problemstillinger som tas opp i studien, og i forhold til teorier som setter funn fra studien inn i en større sammenheng» (Repstad, 1991: 58).

Det praktiske analysearbeidet starter med å lese gjennom det innsamlede datamaterialet for å danne seg et bilde av tema som går igjen. For eksempel så jeg at mye handlet om rutiner rundt selve sykefraværsoppfølgingen, samarbeid med tillitsvalgte og verneombud, god hms-systematikk og opplæring. Kategoriseringen ble foretatt på bakgrunn av disse funnene. Innholdet i hver enkelt tekst ble systematisk vurdert og systematisert under de tilhørende kategorier. I forkant var mengde tekst redusert, ved at setninger og ord i teksten som svarte på problemstillingen ble skrevet ned. Mitt innsamlede materiale ble videre klippet opp fra sin opprinnelige kontekst, og satt sammen igjen i en manuell sorteringsprosess. Sorteringen foregikk etter «konvoluttmetoden» (Repstad, 1991: 63). Jeg benyttet ikke konvolutter i fysisk forstand, men laget mapper på PC og sorterte datamateriale etter tema. I denne prosessen er jeg bevisst at egen tolkning vil kunne påvirke resultatet, og mulig feiltolkning kan foreligge.

Til tross for at mye tekst ble selektert bort ble jeg likevel sittende igjen med et stort tekstmateriale. Det begrunnes nettopp i studiets formål som er å beskrive prosessene og gå i dybden slik at man kan få frem nyanser i arbeidet.

I starten av sorteringsarbeidet var tanken å skille data fra offentlige og private virksomheter for å se om ulike sektorer benyttet ulike fremgangsmåter i arbeidet. Etter hvert ble det et bevisst valg å unngå å kategorisere etter ytre kriterier. Det umiddelbare inntrykket etter å ha gjennomgått tekstene var at tiltakene som benyttes i arbeidet synes å være de samme, uavhengig av sektor eller type virksomhet. Etter sorteringsprosessen var ferdig startet rapportskrivningen. Denne teksten videreformidles i kapittel 3, hvor funnene i undersøkelsen presenteres.

2.8 Overførbarhet

Studiets overførbarhet viser til om funn i studiet kan generaliseres, og kunnskapen er overførbar til andre virksomheter, såkalt ekstern gyldighet (Jacobsen, 2015:237).

Generalisering avhenger av to forhold, hvordan enhetene er valgt ut, og antall enheter som er undersøkt (Jacobsen, 2015:238-239).

Jeg har kun undersøkt et fåtall enheter og kan derfor bare beskrive funn ut i fra de enhetene jeg har studert. Jeg vil ikke kunne påstå at det som er beskrevet er den beste eller eneste fremgangsmåten for å løse sykefraværsproblemene i alle virksomheter. Funnene er ikke å betrakte som absolutte sannheter. Likevel mener jeg det er mulig å avdekke spesielle forutsetninger og erfaringer fra praksisfeltet som vil være nyttig kunnskap for andre. Jeg er ganske trygg på at kunnskap fra studiet kan ha en overføringsverdi til andre virksomheter.

2.9 Etikk

I all forskning må man gjøre etiske overveielser både før man starter og underveis i prosessen. Valg av metode vil i mange tilfeller avgjøre hva slags etiske overveielser man må foreta (Jacobsen, 2015: 45). Det er særlig tre grunnleggende krav det vises til i norsk forskningsetikk. Dette gjelder informert samtykke, krav til privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015: 47).

Litteratur- og dokumentstudie setter andre etiske rammer enn for eksempel ved intervju. Man må ha respekt for forfatter av teksten og det som refereres til i teksten. Det gjelder særlig krav om at data blir korrekt gjengitt og at resultat blir gjengitt i riktig sammenheng. Forsker må heller ikke forfalske resultater. Av den grunn er det ønskelig med åpenhet om valg som tas underveis i forskningen, og mulighet til innsyn i dokumenter og tekster (Jacobsen, 2015:52).

2.10 Oppsummering.

I metodekapittelet har jeg gjort rede for arbeidsprosessen. Jeg har gjort rede for valg som er foretatt underveis og påpekt styrker og svakheter ved arbeidet. Selv om det er vist til svakheter både ved kilder og metode, mener jeg likevel at valgene som er foretatt er hensiktsmessige både ut i fra oppgavens problemstilling og for å oppfylle studiets formål.

3 HVORDAN KAN MAN SOM LEDER REDUSERE SYKEFRAVÆR VED Å ARBEIDE SYSTEMATISK FOR ET BEDRE ARBEIDSMILJØ - STATE OF THE ART, BASERT PÅ MIN LITTERATUR OG DOKUMENTASJONS-GJENNOMGANG.

3.1 Innledning

I dette kapittelet presenteres funn som er gjort gjennom analyse av intervjuetekstene fra Idebanken.org. Funn blir knyttet opp mot litteratur og forskning som omhandler praksisfeltet. Noen funn viser til struktur og retningslinjer som må være på plass for å arbeide systematisk med sykefraværssarbeidet. Andre funn viser til tiltak som handler om å bygge kultur og gode relasjoner mellom ansatte og leder. Det synes klart at arbeid for å redusere fravær ikke kun handler om å følge opp de som er syke. Man må også ta vare på ansatte som er på jobb. Forebyggende arbeid handler om fokus på et godt arbeidsmiljø med god og åpen kommunikasjon.

Før jeg viser til funn som er gjort gjennom studie av tekstene vil jeg innledningsvis presentere kunnskap på feltet som jeg har vurdert å være en nødvendig forutforståelse for å forebygge sykdom og fravær knyttet til psykososiale og organisatoriske forhold.

3.2 Teori og forskning om arbeidsmiljø og helse

3.2.1 Arbeid som kilde til helse

Sykefravær er nært knyttet til begrepet helse. Ideelt sett kan arbeidet være kilde til ressurser som fremmer helse. Samvær på arbeidsplassen kan ha stor helseverdi, og arbeidsplassen er, utenom familien, en av de viktigste mellommenneskelige arenaer for den voksne delen av befolkningen. Å være del av et arbeidsmiljø kan gi den enkelte opplevelse av sosial tilhørighet, gi rom for mestring og personlig vekst. Arbeid er derfor ikke å anse som kun en kilde til helse, men også som del av selve helseopplevelsen (Fugelli og Ingstad, 2009: 284-296).

WHO definerte i 1948, helse som: «*en tilstand av fullkommet legemlig, sjelelig og sosialt velvære*» og «*ikke bare fravær av sykdom og defekter*» (Fugelli og Ingstad, 2009: 40).

Ut ifra denne definisjonen vil full helseopplevelse være en utopi for folk flest. Samtidig er det et vesentlig poeng at WHO påpeker at helse handler om noe mer enn kun fravær av sykdom. De senere år har det subjektive og individuelle aspektet ved helseopplevelsen fått mer oppmerksomhet. Det subjektive aspekt ved helseopplevelsen kan symboliseres gjennom helsekorset.



Fig 4. Helsekorset (Bakken, 2012).

Helseopplevelsen avhenger av hvor man befinner seg langs aksene i helsekorset. Man kan være fri for sykdom men likevel oppleve uhelse. Likeledes kan man ha psykisk eller fysisk sykdom men oppleve helse (Bakken, 2012:5). Den subjektive opplevelsen av helse mener jeg er en viktig forutforståelse i arbeid med å skape et godt arbeidsmiljø. Det er ikke nok bare å forbygge sykdom. Det må også fokuseres på forhold som fremmer opplevelse av god helse.

3.2.2 Arbeid som kilde til uhelse

Forebyggende arbeid som strategi for å redusere fravær henger sammen med forhold i arbeidsmiljøet som kan påføre helseskade. Det er vanlig å forstå sykefravær som en konsekvens av ubalanse mellom krav den ansatte møter på arbeidsplassen, og de muligheter og ressursene den ansatte har til å løse kravene (Knardahl et.al., 2016).

I studiet «Arbeidsplassen og sykefravær- arbeidsforhold av betydning for sykefravær» (Knardahl et al., 2019), som er en systematisk gjennomgang av studier gjort på feltet i perioden 1990- 2015, er det særlig tre forhold ved det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet som er påvist å gi økt risiko for uhelse og fravær. Forklaringsmodellene handler om uklare roller og rollekonflikt, opplevelse av ubalanse mellom krav og kontroll, og opplevelse av urettferdighet på grunn av misforhold mellom innsats og belønning.

I tillegg viser studiet at konflikter, mobbing, trakassering, vold og trusler og turnus/skiftarbeid er andre psykososiale og organisatoriske faktorer som øker risiko for fravær (Knardahl et al., 2016). Selv om dette er forhold som jeg ikke kommer til å tekke inn i min studie, er dette likevel faktorer som alltid må inkluderes i en helhetlig risikovurdering for utvikling av fravær og uhelse på arbeidsplassen.

3.2.3 Uklare roller og rollekonflikt som årsak til fravær

Rollekonflikt på arbeidsplassen handler om konflikt mellom mål, oppgaver og verdier. Konflikt oppstår ved motstridende forespørsler som medfører at man dras i ulike retninger i utførelsen av arbeidsoppgavene (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2015: 78). Rollekonflikt kan ha ulike former. En intrasender-konflikt; der det er motstridende krav til utførelse av oppgavene, eller en intersender-konflikt; - som oppstår når man må prioritere mellom ulike roller, fordi kravene er for store til å utfylle begge. I tillegg kan rollekonflikt oppstå når man opplever å måtte fylle flere roller i organisasjonen (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2015: 78).

Yrker som er mest eksponert for denne type konflikter finnes i pleie og omsorg, politi og vakthold og leder i helse. Slik eksponering øker risiko for muskel- og skjelettplager i nakke og rygg, hodepine, nedsatt jobbtilfredshet, utbrenthet og psykiske plager. Rollekonflikter er blitt identifisert som risikofaktor for sykefravær på norske arbeidsplasser (40 dager +) (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018: 66), og i 2016 oppgav 10% eller 260 000 ansatte at de opplever høy grad av rollekonflikt i arbeidet (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018: 66).

I tillegg til rollekonflikt har også uklare roller, derav uklare mål, kommunikasjon, organisering og ansvarsforhold ansett å øke risiko for fravær. Uklare roller er påvist å ha sammenheng med sykefravær. I studiet «Arbeidsplassen og sykefravær- Arbeidsforhold av betydning for sykefravær», er rolleklarhet påvist å henge sammen med fravær i 5 av 7 studier, mens rollekonflikt viste sammenheng med sykefravær i 9 av 17 studier (Knardahl et al., 2016).

For å skape et godt arbeidsmiljø med lavt sykefravær bør man ha kunnskap om uklare roller og rollekonflikt som risikofaktor for uhelse og sykefravær. For å forebygge for fravær knyttet til slike risikoforhold bør det legges til rette for en tydelig organisering, ansvarsfordeling, tydelige mål og kommunikasjon.

3.2.4 Høye jobbkraav og lav kontroll som årsak til fravær

Det er vanlig å beskrive årsak til stress som manglende mestring og kontroll over arbeidssituasjonen. Lav grad av kontroll og mestring kan skyldes manglende kompetanse eller ressurser til å håndtere situasjonen slik det er forventet.

Karasek sin krav/kontroll modell (1979) er mye brukt som forklaringsmodell for å vise hvordan stress oppstår når grad av jobbkraav overgår opplevelsen av kontroll og mestring. Høye jobbkraav og lav egenkontroll er assosiert med stressreaksjoner og risiko for blant annet utbrenthet. Mens motsatt, - arbeid med høye jobbkraav og høy egenkontroll viser til høy grad av mestring. Mestring som igjen fremmer helse. Likeledes vil for lave jobbkraav i forhold til egenkontroll kunne medføre at ansatte kjeder seg og dermed mister motivasjon (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2015: 76).

Man kan skille mellom kvantitative og emosjonelle jobbkraav. Førstnevnte refererer til forhold som arbeidsmengde, kompetanse og tidspress. Emosjonelle jobbkraav viser til situasjoner hvor man bruker egne ressurser for å skape god relasjon mellom for eksempel kunder eller pasienter. Slike situasjoner kjennetegnes ved at de stiller krav til engasjement, empati, smil og høflighet, uavhengig av den ansattes dagsform eller humør (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2015:77). Psykologiske jobbkraav er en sentral del av vårt psykososiale arbeidsmiljø, og dermed viktig å ha fokus på når man tenker forebygging av fravær. Yrker med høye emosjonelle jobbkraav er for eksempel sykepleiere, leger, ledere, selgere, lærere (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2015: 74 og 77).

Forskning på feltet viser at høye kvantitative jobbkraav alene, ikke i særlig grad øker sjansen for sykefravær. Det er særlig kombinasjon høye krav og lav grad av kontroll som medfører en særs belastende arbeidssituasjon. Studier viser at kombinasjonen høye jobbkraav og lav egenkontroll øker risiko for sykefravær i 12 av 17 studier (Knardahl et al., 2016). En slik arbeidssituasjon er vist å gi helseutfordringer som utbrenthet, hjerte/ kar sykdom blant menn, depresjon og rygg/ nakkesmerter blant kvinner. Yrker som rapporterer om høye jobbkraav og lav egenkontroll er yrker som sykepleiere, omsorgsarbeidere, leger, renhold, kokk, servitør, politi og vakthold (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2015:76).

For å forebygg risiko for fravær knyttet til stress og utbrenthet er det viktig at arbeidsgiver kjenner til risikobildet på arbeidsplassen. Hvis ansatte opplever ubalanse mellom krav og kontroll kan tiltak som øker opplevelse av kontroll settes inn for å forebygge utvikling av uhelse. Hvordan den enkelte håndterer høye jobbkraav avhenger av opplevelsen av mestring

over situasjonen. Det er påvist at høy grad av kontroll og mestring kan ha beskyttende effekt som gir redusert risiko for fravær (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2015).

I arbeidslivet henger opplevelse av mestring ofte sammen med erfaring. Et helsefremmende arbeidsmiljø vil derfor legge til rette for mestring i form av god opplæring av nyansatt og på kompetanseheving og videreutdanning. Dessuten må arbeidet organiseres på en slik måte at man har tid nok til å gjennomføre arbeidsoppgavene. Et annet forhold som er påvist å øke opplevelse av kontroll og som er påvist å beskytte mot sykdom, er kontroll og fleksibilitet i forhold til arbeidstiden. Kontroll over arbeidstid kan defineres som økt selvbestemmelse, og er en faktor som er vist å virke særs risikoreduserende ved at det gir økt opplevelse av kontroll (5 av 6 studier) (Knardahl et al., 2016).

Selvbestemmelse kan defineres som en opplevelse av valgfrihet til å igangsette og styre egne handlinger (Wold og Samdal, 2009: 86). Selvbestemmelse er nært knyttet til begrepet autonomi. «Å føle seg autonom handler om å ha en følelse av valg, initiativ og være agent for egen adferd» (Wold og Samdal, 2009: 86-87). Opplevelse av selvbestemmelse er helsefremmende og påvist å gi lavere risiko for nakke og ryggsmertor. Selvbestemmelse oppnås også gjennom mulighet til medvirkning, deltakelse i planlegging av arbeidsutførelsen, og beslutningsmyndighet i eget arbeid (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2015: 75). Ved å legge til rette for medvirkning på arbeidsplassen kan leder forebygge sykdom og bedre arbeidshelsen til de ansatte.

3.2.5 Ubalanse mellom innsats og belønning som årsak til fravær

En siste teori som ofte brukes for å forklare sykefravær og dårlig arbeidsmiljø er Siegrist (1996) sin teori om ubalanse mellom innsats og belønning. Tanken er at arbeidet er en kontraktfestet bytteprosess, hvor innsats blir kompensert i form av belønning. I følge modellen kjennetegnes et godt arbeidsmiljø av balanse mellom innsatsen som legges ned, og belønningen som mottas. Belønning kan være i form av lønn, anerkjennelse, jobbsikkerhet, karrieremuligheter, status, kollegialt samhold og liknende (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2015: 83). Ubalanse mellom innsats og belønning vil medføre opplevelse av urettferdighet, misnøye på arbeidsplassen og dårlig arbeidsmiljø.

Høyt selvrapportert innsatsnivå er funnet å kunne redusere sykefravær, mens opplevelse av lav belønning er funnet å bidra til økt risiko for fravær. Særlig er det opplevelse av ubalanse mellom innsatsnivå og belønning som er funnet å påvirke fravær. 5 av 7 studier viser at

opplevelse av lav belønning bidrar til sykefravær. Ubalanse mellom innsatsnivå og belønning bidrar til fravær i 4 av 6 studier (Knardahl et al., 2016).

Yrker som rapporterer om ubalanse mellom innsats og belønning er eksempelvis sykepleiere, sjåførere, førskolelærere, renholdere og saksbehandlere. Eksponering av denne typen er vist å gi økt risiko for hjerte karsykdom, risikoatferd i forhold til egen helse som røyking, overvekt, inaktivitet og depresjon. Ubalanse i innsats belønningssystemet er funnet som mulig forklaring for hvorfor sykefraværet er høyere hos kvinner enn hos menn (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2015 :83).

For å forebygge misnøye knyttet til ubalanse mellom innsats og belønning er det viktig for leder å ha kunnskap om risiko på egen arbeidsplass. I tillegg må leder være klar over sitt handlingsrom. På mange arbeidsplasser er det ikke nærmeste leder som avgjør hva den ansatte får i belønning i form av lønn eller andre frynsegoder. Likevel har leder et handlingsrom i form av å gi anerkjennelse og ros for utført arbeid. Likeledes vil kollegialt støtte, mulighet for kompetanseøkning, meningsfulle arbeidsoppgaver og jobbsikkerhet være forhold som kan oppleves som belønning ved å være i arbeid. Ved å benytte dette handlingsrommet kan risiko for fravær og uhelse knyttet innsats- belønnings-ubalanse reduseres.

3.2.6 Ledelse som kilde til uhelse.

Ledere har en nøkkelrolle i arbeidet med sykefravær. Ledelse, og hvordan ledelse utøves kan i seg selv være kilde til ansattes helse eller uhelse.

I følge STAMI sin faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018, opplever nær 10% (240000) av ansatte i norske virksomheter lite støttende lederskap i arbeidet. Lite støttende lederskap oppleves hyppigere blant de med lavere utdanning. Eksemplene finnes særlig i yrker som renholdere, yrkessjåførere, vaktmestere og kundeserviceyrker. Arbeidets art og organisering vil kunne påvirke grad av lederstøtte, som for eksempel alenearbeid. Studier gjort omkring ledelse og fravær viser at de som opplever lite støttende ledelse har 60% økt risiko for sykefravær. Definisjon på lite støttende lederskap er manglende støtte og hjelp i arbeidet. Arbeidsinnsatsen blir i liten grad verdsatt, og behandling av ansatte er i liten grad rettferdig og upartisk (Smith- Isaksen, 2016: 34).

I slike sammenhenger er leder direkte årsak til ansattes fravær. Forebyggingspotensialet ligger her i endret lederstil. Lederstil knyttet til sykefravær er særlig passiv/unngående ledelse eller laissez- faire- ledelse. Slik ledelse vil si at leder først handler når noe ikke går som planlagt

eller unngår å handle i det hele tatt (Hetland, 2008: 3). Passiv/unngående lederstil er oftere knyttet til utbrenthet på jobb (Hetland, 2008: 7). Slik ledelse kan bety at leder ikke tar ansvar for det som ligger i sin rolle. Lavere jobbmotivasjon og utbrenthet som et resultat av passiv ledelse kan bety økt sykefravær og høy grad av «turn over» *«Passiv ledelse kan klassifiseres som en destruktiv leder form (..) da studier viser systematisk sammenheng mellom ledepassivitet og en rekke stressorer på arbeidsplassen, mobbing og psykisk ubehag»* (Hetland, 2008: 8).

3.2.7 Oppsummering

Leder har i kraft av sin rolle en spesiell mulighet til å påvirke arbeidssituasjonen til de ansatte, og dermed deres helse, velvære og trivsel. Gjennom kunnskap og bevisst om utøvelse av ledelse kan årsaker til fravær knyttet til de overnevnte forhold fjernes eller reduseres.

Opplevelsen av kontroll kan økes gjennom kompetanseheving eller legge til rette for økt grad medvirkning og selvbestemmelse.

Uklare roller eller rollekonflikt kan motvirkes gjennom tydelig ledelse og tydelig organisasjonsstruktur. Her vil avklaring av arbeidsoppgaver, og fokus på tydelig kommunikasjon være mulige tiltak.

Til sist vil opplevelse av urettferdighet kunne motvirkes gjennom et rettferdig belønningssystem og bruk av incentiver som fremmer indre eller ytre motivasjon.

3.3 Leders rolle og oppgave

Det finnes en rekke teorier som omhandler leders rolle, oppgaver og personlighetstrekk.

Utgangspunkt for de fleste teoriene er å forklare hva slags ledelse som skal til for å gi best mulig resultatoppgjør for bedriftene (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Ledelse defineres som *«en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og adferd»* (Jacobsen og Thorsvik, 2013: 416). Strand (2007: 61), uttrykker *«at ledelsesforskning sett under ett, kommer fram til at det trolig ikke finnes en universell lederstil eller adferd som er gunstig i alle situasjoner»*, men at leder trenger et repertoar av adferds former i utførelsen av sitt arbeid. Med et samfunn som stadig er i endring trengs tilpasningsdyktige organisasjoner. Leders oppgave blir da å skape autonome, fleksible og tilpasningsdyktige organisasjoner og ansatte (Strand, 2007).

Teorier om ledelse skiller i hovedsak mellom to ulike lederstiler. Den ene retningen handler om demokratisk/ relasjonsorientert ledelse, hvor idealet er gode relasjoner, støttende og

hensynsfull leder, med evne og vilje til å involvere ansatte i beslutninger er sentralt. Den andre retningen er autoritær/ oppgaveorientert ledelse hvor interessen er rettet mot produksjon, effektivitet og struktur. Ved autoritær ledelse er kommunikasjon preget av ordre, og at leder tar selvstendige avgjørelser. Den ene lederstilen utelukker ikke den andre, og de kan kombineres i varierende grad, og i ulike situasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013: 433).

I funnene jeg har gjort gjennom studie av praksisfeltet finner man innslag av både demokratisk/ relasjonsorientert og autoritær/oppgaveorientert ledelse.

Ledelsesteori handler også om hva som er leders oppgaver og hvordan lederoppgavene skal utøves. Jacobsen og Thorsvik (2013: 417) viser til at ledelse utføres på to nivå. Direkte ledelse, som handler om kommunikasjon og samhandling mellom leder og ansatte. Indirekte ledelse handler om *«å påvirke medarbeidere indirekte ved å bruke formelle organisasjonstrekk, som strategi organisasjonsstruktur samt formelle program for rekruttering»* og *«ledelse ved å påvirke gjennom utvikling av kultur, enten ved å styrke verdier og normer blant ansatte, eller ved å forsøke å forandre dem»* (Jacobsen og Thorsvik 2013: 417-418).

Med bakgrunn i denne forståelsen av ledelse og leders oppgaver vil funn fra tekstene på Idebanken.org bli presentert under følgende kategorier:

Ledelse, som først og fremst sikter til ledelse gjennom kommunikasjon og samhandling. Her vil også funn knyttet til motivasjon og mestring også bli presentert. Andre funn blir presentert under kategoriene struktur og kultur, som henviser til leders indirekte påvirkningskanaler for å styre adferd.

I fremstillingen blir tiltakene som er foretatt på bedriftsnivå presentert først. Deretter «løfter jeg blikket» for å se hva teori, litteratur og annen forskning på feltet påpeker som sentralt for å legge til rette for gode arbeidsforhold. Tekstene som innholdet er hentet fra i Idebanken.org/inspirasjon blir henvist til ved å referere til tallene som er oppgitt i figur 3.

3.4 Ledelse som virkemiddel for godt arbeidsmiljø og lavt fravær, - funn i virksomhetene

3.4.1 Forankring i øverste ledelse

Viktigheten av forankring trekkes frem i flere av tekstene (3, 21, 28, 29). I kommuner gjelder dette forankring hos politisk og administrativ ledelse (16, 45). Det påpekes at forankring bidrar til å holde fokus og trykk på arbeidet over tid, og er nødvendig for å opprettholde engasjement nedover i organisasjonen.

Forankring av arbeidet omtales i tekst 3, 16, 21, 28, 29, 30, 32, 45.

3.4.2 Kommunikasjon

Et viktig poeng er at leder bruker tid på å se de ansatte i hverdagen. Det er fokus på kort avstand mellom ledelse og ansatte. Stikkord er å se, bli sett og tydelig kommunikasjon. Det vises til eksempler fra bygg og anlegg og renhold. Der drar ledere ut på arbeidsplassene og har regelmessige møter med de ansatte (5, 10). Slik får ledere mulighet til å se hvor skoen trykker, samtidig som ansatte opplever å bli sett. I pleie og omsorg er det eksempler på at ledere bidrar i pleien (6). Ledere nevner selv at dette gir innsikt og forståelse for de ansattes arbeidssituasjon og bidrar til å skape gjensidig tillitt mellom leder og ansatte. Noen har det de kaller VOK runder; Vandre, observere og kommunisere (14). Slike tiltak blir opplevd å være viktige. Det gir opplevelse av å bli sett og å være viktig for bedriften.

Andre stikkord er tydelig og uredde ledelse som tørr å sette vanskelige saker på dagsorden (22, 23, 30). I samtaler mellom leder og ansatte er det fokus på at ansatte skal få være åpne og ærlige, både på godt og vondt (13). Ansatte får komme med «gørre» og leder skal følge opp, og tar tak (10). Tidlig håndtering av utfordringer, resulterer i lite konflikter og krangling. Leders rolle i arbeidet med å skape godt miljø med lavt fravær omtales i tekst 1, 3, 5, 6, 9, 10, 12, 13, 22, 23, 24, 25, 30, 32, 36.

3.4.3 Motivasjon og meningsfullhet

Mange er opptatt av at arbeidet skal oppleves motiverende og meningsfullt. For å underbygge dette har enkelte startet faglige prosjekter som inngår i virksomhetenes kjerneoppgaver. Eksempler på prosjekter er livskvalitet for beboere, ergonomi og pedagogikk i barnehager (22, 34).

Ansatte er delaktige i utforming og planlegging av prosjektene (22, 27, 38). Slik organisering fremmer autonomi og motivasjon.

Det å gi ansatte et spesielt ansvarsområde som oppleves meningsfylt er også et virkemiddel for å opprettholde motivasjon (40).

I produksjonsbedrifter er de opptatt av at hver arbeidsoppgave er en viktig del av helheten for å lage et felles produkt. Fokus på et felles produkt gjør den enkelte arbeidsoperasjon mer meningsfull og en viktig brikke i en større helhet (26). Noen sier også at de er opptatt av forbedring og arbeider i fellesskap for å finne bedre og enklere måter å utføre arbeidet på. Da brukes Lean metodikk (21), og ansatte er delaktige i arbeidet med å «identifisere og fjerne flaskehalser»

Er par private virksomheter (38, 39) benytter bonusordninger eller belønning ved lavt fravær. Felles for disse er at de er opptatt av at bonusordningene skal oppleves som rettferdige og motiverende for alle ansatte.

Motivasjon og meningsfullhet som virkemiddel for godt arbeidsmiljø og lavt fravær omtalt i tekst 1, 4, 5, 9, 15, 16, 18, 21, 22, 27, 33, 36, 38, 39, 40.

3.5 Hva sier litteratur og forskning

3.5.1 Ledelse og motivasjon

Ledelse handler i stor grad om å påvirke mennesker, og ledelsesteorier handler ofte om leder sin rolle som motivator (Strand, 2007). Hva som motiverer mennesker vil i noen tilfeller være individuelt. Likevel finnes fellestrekk, og motivasjonsteorier handler ofte om at mennesker drives av indre eller ytre motivasjonsfaktorer. Det er antatt at motivasjon har sammenheng med menneskers ønske om å tilfredsstille behov (Bolman og Deal, 2014: 149- 153). Felles for de fleste motivasjonsteorier er tanken om at vi har et spekter av behov som oppfylles på arbeidsplassen. Tanken er at ved å legge til rette for motiverte ansatte vil man få frem flere av de menneskelige ressursene som organisasjonen vil ha nytte av, som kreativitet, engasjement og arbeidsglede (Bolman og Deal, 2014: 152).

Det er vanlig å skille mellom ytre og indre motivasjon. For å fremme ytre motivasjon benyttes incentiver som penger, kurs, firmahytter og andre frynsegoder. Men mennesker motiveres også av indre faktorer. En sentral teori som er brukt for å forklare dette er Herzbergs «tofaktorteori». Her peker han på såkalte motivatorer i selve arbeidet som det å ha ansvar,

prestere bra og anerkjennelse for utført arbeid. Han viser også til ytre motivasjonsfaktorer, såkalte hygienefaktorer, som lønn og fysiske arbeidsbetingelser (Strand, 2007: 62-63).

En annen indre motivasjonsfaktor som anses sentral er opplevelse av at arbeidet er meningsfullt. Oppleves arbeidet som lite meningsfullt mister man interessen, og motivasjon for oppgavene blir mindre (Bakken, 2012:7). At arbeidet er meningsfullt vil si at man legger en egen verdi i aktiviteten, som igjen skaper motivasjon for arbeidet (Wold og Samdal, 2009: 86).

Ledelsesteori som trekker paralleller til leders rolle som motivator, er teori om transformasjons-, - og transaksjonsledelse (Hetland, 2008). Transaksjonsledelse ser på arbeid som en byttehandel hvor belønning gis etter utført arbeid. Den andre retningen handler om transformasjonsledelse. Her vektlegges verdier og visjoner i utførelse av ledelsesoppgavene. Leders rolle er ofte karismatisk, og ledelse utføres ved å inspirere ansatte til å tenke nytt og stille spørsmål ved tingenes tilstand. Leder viser omtanke for individuelle behov (Hetland, 2008: 2). Det kan sies at transaksjonsledelse, med fokus på ytre motivasjonsfaktorer, består i å motivere ansatte til å prestere som forventet, mens transformasjonsledelse ønsker å legge til rette for prestasjoner ut over det som er forventet (Hetland, 2008: 3). Det er viktig å poengtere at den ene ledelsesteorien ikke utelukker den andre, og at en god leder benytter begge lederstiler.

Likevel er det undersøkelser som viser at transformasjonsledelse blant annet er knyttet til økt ledertilfredshet, høyere motivasjon for arbeidet (Hetland, 2008), og at transformasjonsledelse oppnår mer enn de som bare baserer seg på transaksjonsledelse (Bolman og Deal, 2014: 383). Det er også funnet at transformasjonsledelse er godt tilpasset norsk arbeidskultur (Hetland, 2008: 6). Årsaken kan være at det i Norge er vanlig med flat organisasjonsstruktur med nærhet mellom ledere og ansatte. Det er også tradisjon for samhandling og medvirkning på arbeidsplassen gjennom arbeidsmiljølovens føringer, og en tradisjon med et sterkt trepartssamarbeid (Vie, 2012).

3.6 Organisasjonsstruktur som virkemiddel for godt arbeidsmiljø og lavt fravær

Mange av funnene som er gjort på virksomhetsnivå handler om strukturen rundt arbeidsmiljøarbeidet og sykefraværarbeidet. Funnene blir presentert fortløpende etter hva som har vært tema i tekstene.

3.6.1 Hms systematikk og internkontroll

Det arbeides systematisk med hms og internkontroll. Hms og sykefravær er tema som regelmessig blir tatt opp på personalmøter og i medarbeidersamtaler (5, 29, 46). Det arbeides faktabasert med fravær og årsaken bak fraværstallene er kjent (1, 8). Ved endringer i sykefravær er de raske til å sette inn tiltak for å følge opp. De har gode rutiner for opplæring av nyansatte og vikarer. Det blir nevnt at fokus på hms arbeid gir disiplin, få skader og kvalitet på arbeidet (14, 47).

Hms systematikk blir omtalt i tekst 1, 5, 8, 9, 11, 12, 14, 17, 21, 24, 29, 32, 42, 46, 47.

3.6.2 Samarbeid med tillitsvalgte og verneombud

Lederne gjør ikke jobben alene. Samarbeid med verneombud og tillitsvalgt er sentralt i flere tekster. Leder, tillitsvalgte og verneombud har regelmessige møter hvor sykefravær, tilretteleggingsbehov og arbeidsmiljø er tema. Noen nevner at de arbeider systematisk gjennom handlingsplaner og foretar jevnlig evaluering av arbeidet. Samarbeidet kan anses å være en del av prosessen med å forankre arbeidet blant de ansatte (14, 20, 30, 32).

Tillitsvalgte og verneombud er synlige i arbeidsmiljøet (18). Ansatte vet hvem som er verneombud og tillitsvalgt på sin arbeidsplass. De vet hvilket mandat som følger med rollen og hvordan de skal benyttes i arbeidsmiljøsaker. Nyansatte og vikarer blir presentert for verneombud og tillitsvalgte ved ansettelse (14).

Samarbeid med tillitsvalgt og verneombud omtales i tekst 1, 3, 4, 14, 17, 18, 19, 20, 26, 28, 30, 33.

3.6.3 Kartlegging av fravær

Neste steg i arbeidet kan være kartlegging av fravær. Her letes det etter mønster bak fraværstallene. Når kartlegging er ferdig følger leder opp med samtaler av alle med mye fravær. Hensikt er å se hva som kan gjøres fremover for å redusere fraværet (1, 8, 10, 20, 48). Andre ser på det totale fraværet til hele ansattgruppen. Noen finner at årsaken ligger i muskel/skjelett og arbeider systematisk ut i fra dette (8). Enkelte kartlegger risikoutsatte grupper, eller de med helseproblemer, og gir disse spesiell oppfølging (19).

Kartlegging av fravær omtales i tekst 1, 8, 10, 19, 20, 48.

3.6.4 Arbeidsgivers tilretteleggingsplikt

Arbeidsgiver kjenner sin tilretteleggingsplikt og arbeider systematisk med kartlegging av bedriftens tilretteleggingsmuligheter (1). Enkelte kan i utgangspunktet ha liten tro på egne tilretteleggingsmuligheter, men blir overrasket over hvilke muligheter de faktisk har.

Prinsippet om at man er sykemeldt fra arbeidsoppgavene og ikke fra arbeidstiden forplikter ledere til å forsøke å finne tilrettelagte oppgaver for den ansatte dersom behov oppstår (11, 22).

Kartlegging skjer ved at det lages detaljert oversikt over arbeidsoppgavene i bedriften. Når behov oppstår, går leder og ansatt gjennom skjema med arbeidsoppgaver og finner oppgaver den ansatte kan gjøre (20, 36). Oversikten bidrar dessuten til å gi en god funksjonsvurdering i forhold til ansattes arbeidsevne, og viser hvilken grad en eventuell sykemelding bør ha.

Ansatte og ledere blir bevisste på funksjonsevne og det blir lettere å finne riktige tiltak. Det opplyses også om at samtalen omkring funksjonsvurdering bidrar til at leder og ansatte blir bedre kjent, noe som skaper trygghet til å ta opp vanskelige saker senere.

Ved sykemelding sendes skjema om tilretteleggingsmuligheter til Nav og lege (2). Skjema brukes også forebyggende ved tilrettelegging av for eksempel gravide. Det nevnes at kartleggingen har gitt økt bruk av gradert sykemelding. Kartleggingsverktøyet bidrar til å flytte fokus over på mestring og restarbeidsevne (28, 37).

En annen positiv effekt av å ha fokus på tilrettelegging er at ansatte ser at leder strekker seg lagt for å beholde dem i arbeid (5). Det oppleves som positivt, fordi ansatte forstår at de er ønsket på jobb. Det blir likevel nevnt at bedriftene setter grenser for tilrettelegging. De strekker seg så langt de kan uten at det går utover daglig drift, eller påfører slitasje på resten av arbeidsgruppen (19, 20, 34). Tema tilrettelegging diskuteres i personalgruppa i «fredstid». Det fremgår dessuten som et poeng at tilretteleggingsoppgavene skal være motiverende (47). Oppgavene skal være en del av driften og oppleves som meningsfulle.

Tilretteleggingsplikt og mulighet for tilrettelegging blir omtalt i tekst: 1, 2, 5, 11, 12, 14, 19, 20, 22, 28, 30, 31, 32, 34, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 47, 48.

3.6.5 Ansattes medvirkningsplikt

Det blir lagt vekt på at de gode fraværstallene er resultat av lagarbeid. Bedriftene stiller krav og legger til rette for at ansatte kan delta og ta ansvar for eget arbeidsmiljø og egen helse.

Ansatte får opplæring om arbeidsmiljølovens krav til medvirkning. De kjenner tillitsvalgte rolle og funksjon og kjenner til saksgang i HMS. Misnøye blir tatt opp umiddelbart. Ansatte

kjenner sine rettigheter, men også sin plikt til å bidra og være lojal mot arbeidsgiver (11, 18, 21).

Ved sykemelding er det tett dialog med leder. Det blir undersøkt om årsaken til fravær skyldes arbeidsmiljøet og de er raskt i gang med å lage oppfølgingsplaner. I dette arbeidet deltar de ansatte aktivt (5, 6, 19, 21). Det blir undersøkt hva bedriften kan gjøre for den ansatte, og hva den ansatte selv gjøre for å komme tilbake i arbeid (28). For å fange opp behov for tilrettelegging har noen innført dialogmøte 0, som vil si å «oppsøke leder før lege» (19, 31). Slik tar ansatte ansvar for egen helse. Samtidig får leder mulighet til å fange opp faresignaler og sette inn tidlige tiltak.

Ansattes medvirkningsplikt blir omtalt i tekst: 5, 6, 11, 18, 19, 21, 31.

3.6.6 Streng rutiner for sykefraværsoppfølging

Når det gjelder rutiner oppfølgingen finnes det en rekke felles trekk. «Alle er tidlig på» og har rigide og tydelige rammer for oppfølgingsarbeidet (1, 2, 3, 32).

Rutiner for oppfølging er kjent for alle i bedriften og de vet hva slags oppfølging de vil få den dagen sykdom oppstår. De vet at diagnose er privat, og at fokus vil være på restarbeidsevne (1, 2). Retningslinjene er gjort kjent på personalmøtene, i medarbeidersamtaler og er tema i refleksjonsgrupper. Ansatte har signert på at retningslinjene for sykefravær er gjennomgått (48). Gode rutiner for sykefraværsoppfølging omtales i tekst 1, 2, 3, 9, 11, 28, 32, 48.

3.6.7 Fravær meldes til leder

Det fortelles om strenge regler for innrapportering av fravær (14, 32). Fravær meldes direkte til leder, uansett tid på døgnet (3). Andre steder har de delegert ansvar for alt sykefraværsarbeid til en person, for å sikre lik oppfølging av alle (48). Et eksempel er opprettelse av fraværstelefon, hvor alt fravær ringes inn. Telefonen håndteres av en og samme person (28). Når en ansatt ringer inn syk, følger den som tar imot samtalen et standard skjema med spørsmål (2, 19). De har åpen dialog om arbeidsmuligheter. Det presiseres at det er lov å være syk, men fokus er på tilrettelegging.

Ved sykemelding tar leder umiddelbart kontakt og avtaler møte men den sykemeldte. Ved langvarig sykemelding har leder og ansatt hyppige møter (23). Noen møtes hver måned, andre har uformelle møter hver uke. Her er hensikten å holde kontakt og snakke om hva som har skjedd i bedriften siste uke. Slik får den sykemeldte også mulighet til å holde kontakt med kolleger. Ansatte opplyser at tett oppfølging gir signaler om at de er ønsket tilbake på jobb

(5). Tett oppfølging gir dessuten mulighet for at tilretteleggingstiltak kan settes når tiden er moden.

Kommuner og større bedrifter opplever at det er viktig med felles retningslinjer i oppfølgingsarbeidet (9, 19). Felles retningslinjer gjør ledere tryggere fordi de vet hva som er lov og mulig. For å sikre lik oppfølging har de laget felles guide for oppfølgingssamtaler som alle lederne følger (19).

Mange mener at tett oppfølging fra leder i sykefraværsperioden er viktig. Ansatte må bli sett og hørt, også når de er borte.

Melding av fravær og leders oppfølging omhandles i tekst: 2, 3, 5, 9, 14, 19, 20, 23, 28, 32, 46, 48.

3.6.8 Strukturelle grep i organisasjonen

Noen har ansatt flere ledere for å redusere lederspennet og dermed legge til rette for god dialog i organisasjonen (14, 15, 32). Det er lagt opp til en flatere og tydeligere organisasjonsstruktur (41, 46), samt avklaring av roller (26, 35). Alle vet med sikkerhet hvem sin leder er, og hvilket mandat denne har. Lederes rolle er tydeligere også for lederne selv (12, 30). Rolleavklaring oppleves å gi mindre støy i organisasjonen. Klare retningslinjer oppleves å gi forutsigbarhet og trygghet, - ledere og ansatte kjenner sine roller.

Flere har endret rutiner og organisering i forhold sykefraværsoppfølging, og tydeliggjort hvem som har ansvar for oppfølging. Et eksempel er at ansvar for oppfølging av personal er delegert nedover i systemet, da dette oppleves å gi større nærhet mellom ansatte og ledere. I tillegg til at det er etablert en «personalsjef rolle» som fungerer som en slags Coach for de andre lederne (48).

Flere nevner viktigheten av tilstrekkelig grunnbemanning og at de ikke sparer på vikarbruk. Ved å spare på vikarbruk blir det merarbeid for de som er igjen, og lysten til å komme på jobb blir mindre. Det er et poeng at det heller ikke er for godt bemannet da arbeidet kan oppleves som kjedelig. Fokus er på at bemanning skal være riktig i forhold til arbeidsoppgavene. I tillegg bruker de faste og kjente vikarer (25, 32, 34, 47).

Det er fokus på rullering av arbeidsoppgaver, og rullering mellom team og avdelinger (18, 21). Dette for å redusere fysisk belastning, men også for å øke kompetanse og fleksibilitet. Noen har fokus på kontinuerlig forbedring (LEAN), hvor ansatte er delaktige i arbeidet med å

finne forbedringsområder. Ansatte er stadig på let etter nye måter å organisere arbeidet mer effektivt på (14, 21). Innspill fra ansatte følges opp- og det oppleves bedre flyt i arbeidet. Andre steder har de organisert arbeidet i mindre grupper. Arbeid i små team gir økt ansvarsfølelse for kolleger (8, 14, 23, 36, 43). «Mitt fravær gir merarbeid for en kollega».

En kommune trekker frem bruk av kommunekompasset som styringsverktøy for forbedring (35). Kommunekompasset er et verktøy som administreres av Kommunenes Sentralforbund (KS). Bedriften har sammenliknet seg med såkalte idealkommuner og lært av de beste. Sammenlikningen gir pekepinn på hvilke områder det bør satses på for å bli bedre.

På arbeidsplasser med døgndrift nevnes turnus som tar hensyn til familieliv og livsfaser som viktig for et godt arbeidsmiljø. I tillegg nevnes fleksibilitet og tilrettelegging ved ferieavvikling som viktige tiltak for trivsel (6, 22).

Organisatoriske grep som er foretatt for å oppnå bedre arbeidsmiljø og lavere fravær blir omtalt i tekst 1, 6, 8, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 21, 25, 26, 32, 34, 35, 41, 43, 46, 48.

3.6.9 Kompetanse

Flere ledere fremhever egen kompetanseheving som avgjørende for at de mestrer vanskelige situasjoner knyttet til personalarbeid (3, 21, 36). De mener økt kompetanse har medført at de tørr å være tydeligere ledere. I tillegg tørr de å legge til rette for mer involvering fra de ansatte. De opplever økt kompetanse innen HMS og sykefraværarbeid har gitt dem et tydeligere mandat og økt trygghet i rollen (9, 24, 30). Noen har hatt kurs i kommunikasjon og har blitt flinkere til å gi tydelige beskjeder og tilbakemeldinger (32).

Bedriftene har stort fokus på kompetanse, og det vises til kompetanseheving både av ledere og ansatte. Det gjelder økt faglig kompetanse og økt kompetanse innen HMS arbeid (1, 5, 24). Kompetanseheving i HMS og sykefravær blir opplyst å gi trygghet og bedre fellesskap, særlig for ledere (9, 21, 30). Faglig påfyll og kompetanseheving tilbys også som videreutdanning, kurs og deltakelse i faglige nettverk. Noen steder oppmuntres ansatte til å ta fagbrev (17). Andre arrangerer interne kurs eller har såkalte talentprogram (36, 39, 41, 44, 46).

Enkelte har fokus på at ansatte skal få opplæring og bli kjent i ulike avdelinger. Det blir lagt til rette for hospitering (4, 18, 21). Hospitering gir innblikk i andres jobbhverdag og større forståelse av helheten i driften.

Det er fokus på nyansatte som får systematisk opplæring og oppfølging første periode (5, 39). Noen oppnevner mentorer som har spesielt ansvar for nyansatte.

Kunnskapen som finnes blant egne ansatte benyttes også. Ressurspersoner med spesiell kompetanse får i oppgave å dele kunnskap gjennom kollegaveiledning eller intern undervisning (17, 46)

Bedriftene som har fokus på kompetanse gir uttrykk for høye ambisjoner for arbeidet. De er opptatt av faglig stolthet. De har interesse for fag og legger prestisje i å levere gode tjenester eller lage gode produkter. Fokus på fag og faglig stolthet oppleves å fremme motivasjon hos ansatte, og styrke samholdet (4, 5, 36, 47). Kompetanse nevnes å skape fokus på faglighet og engasjement. Det gir trygghet på egne ferdigheter og mestring i jobben (24, 30). Det blir nevnt at kompetanseheving handler om å bli sett, oppleves som belønning, og sender signal om at alle i bedriften er like mye verdt.

Kompetanse som virkemiddel for godt arbeidsmiljø og lavt fravær omtales i tekst: 1, 4, 5, 9, 12, 17, 21, 22, 24, 25, 30, 33, 36, 39, 41, 44, 47, 48.

3.7 Hva viser litteratur og forskning.

3.7.1 Mestring og kompetanse som kilde til helse.

Sett i et helsefremmende perspektiv er mestring i seg selv verdifullt. Å mestre arbeidsoppgavene kan over tid være kilde til helse. Det er vist sammenheng mellom psykisk sykdom og tro på egen mestring, ved at personer som har erfart mestring er mindre plaget av depresjon og angst. *«Å håndtere en krevende situasjon på en god måte oppleves inspirerende og gir et «kick» av energi, arbeidsglede og motivasjon. Opplevelsen av mestring kan altså være både en buffer mot sykdom og en kilde til god helse»* (Bakken, 2012:7). I tillegg kan mestring og kompetanse knyttes til krav og kontroll modellen til Karasek, hvor mestring øker grad av kontroll og dermed vil ha en forebyggende og helsefremmende effekt. Knyttes mestring og kompetanse til innsats og belønning modellen til Siegrist vil kompetanse og mestring kunne ses på som belønning for arbeidet og dermed bidra til et godt arbeidsmiljø gjennom et rettferdig belønningssystem.

3.7.2 Organisasjonsstruktur og arbeidsmiljø

En organisasjons struktur har til hensikt å gi retningslinjer for hvordan organisasjonens medlemmer skal opptre. Organisasjonens struktur forteller noe om hvordan arbeidsoppgaver

skal fordeles og koordineres. I tillegg forteller den hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og ansatte (Jacobsen og Thorsvik, 2013: 70). Hensikt med organisasjonsstruktur er å sikre effektivitet gjennom spesialisering av arbeidsoppgaver. Den menneskelige aktiviteten i organisasjonen må koordineres for å løse oppgaver å nå mål hver og en ikke kan oppnå alene. Bruk av regler, rutiner og formell struktur bidrar til å samkjøre den menneskelige aktiviteten i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013: 70). I tillegg vil organisasjonens struktur bidra til å stabilisere adferd ved at ansatte kjenner arbeidet som skal utføres (Jacobsen og Thorsvik, 2013: 71). Her kan man trekke paralleller til uklare roller og rollekonflikt som ofte tilegnes strukturelle svakhet i organisasjonen.

Sentralisering og desentralisering av beslutningsmyndighet er også en viktig del av organisasjonens struktur (Jacobsen og Thorsvik, 2013: 88-90). Her kan det henvises til ansattes mulighet for medvirkning og beslutning i forhold på arbeidsplassen. Høy grad av desentralisering vil gi fordeler som fleksibilitet og motivasjon, men vil også kunne oppleves som uforutsigbart og medføre uklart ansvar hvis ikke strukturen er lagt til rette. Grad av sentralisering og desentralisering av beslutningsmyndighet vil avhenge av bedriftens behov for fleksibilitet og endringsvilje (Jacobsen og Thorsvik, 2013:88-90). I tillegg vil grad av tillit innad i organisasjonen være avgjørende for hvor mye beslutningsmyndighet som vil kunne delegeres nedover i systemet.

En organisasjons struktur vil i mange tilfeller påvirkes av organisasjonskulturen, og i arbeidet er det viktig å tenke gjennom hvordan struktur og kultur påvirker hverandre gjensidig (Jacobsen og Thorsvik, 2013: 71). Strukturen rundt sykefraværsoppfølgingen vil i mange tilfeller være avgjørende for hvordan holdning og kultur rundt fravær får lov til å utvikle seg.

3.8 Organisasjonskultur som virkemiddel for godt arbeidsmiljø og lavt fravær. Funn i virksomhetene:

3.8.1 Åpenhet om utfordringene

For å skape bevissthet omkring tema sykefravær, er det enkelte som starter med å synliggjøre bedriftens sykefravær visuelt. Tema kan bli presentert i et større perspektiv, ved at det vises til kostnader for samfunnet, egen drift og hvordan det påvirker arbeidsmiljøet (2, 3, 26).

Visualiseringen blir en vekker for enkelte, og allerede her opplever noen at ansatte får endret

syn på sykefravær. Når de ser eget fravær i en større helhet, opplever enkelte at terskelen for å være borte fra jobb blir høyere (26).

Åpenhet om sykefraværsutfordringene omtales i tekst 2, 3, 17, 26, 30.

3.8.2 Refleksjonsgrupper

Et virkemiddel i arbeidet for å skape en åpen og inkluderende kultur er bruk av etiske refleksjoner og refleksjonsgrupper. Metoden benyttes for å skape åpenhet og dialog.

Gruppene tar opp tema som er viktig på egen arbeidsplass (2, 7). De snakker om hvordan de kan hjelpe hverandre i arbeidet eller hvordan de har organisert arbeidet. Andre tema kan handle om hvordan de vil ha det på arbeidsplassen eller etiske dilemma. Refleksjonsgrupper bidrar til at ansatte og ledere blir trygge på hverandre (19). Det er lov å være uenige, og det er stor takhøyde for å si ifra (17, 47).

Refleksjonsgruppene bidrar til å skape felles verdier i bedriften. De opplyser om en høflig arbeidskultur, raust miljø og godt samarbeidsklima. Godt og saklig samarbeidsklima oppleves å gi verdighet i organisasjonen.

Bruk av refleksjon som tiltak for å redusere fravær og bedre arbeidsmiljøet omtales i tekst: 2, 7, 17, 19, 47.

3.8.3 Nærværsgupper

Nærværsgruppene oppgave er å fange opp de med tilretteleggings- eller avlastningsbehov (20), og ha oversikt over bedriftens muligheter for tilrettelegging (12). De leter etter gode prosesser og velfungerende team som andre grupper kan lære av. I store enheter kan de ha nærværsgupper i hver avdeling. Det fremheves at gruppene arbeider faktabasert og har ansvar for å sette i gang nærværsprosjekter med trivsel i fokus. Hensikten med nærværsgruppene er å få ansatte til å føle seg uunnværlige (12).

Bruk av nærværsgupper omtales i tekst 7, 8, 12, 20, 44.

3.8.4 Gode relasjoner

Felles for bedriftene er fokus på god atmosfære og godt samarbeid. De arbeider for å skape en «vi følelse» (22). De samarbeider på tvers av avdelinger og har samlinger og kurs for å styrke samarbeidet. Humor og lek brukes som virkemiddel (12). Lek oppmuntrer til kreativitet og ansatte får frihet til å prøve ut nye ideer (7).

Det er bevissthet på å bygge gode relasjoner (13). Noen arrangerer turer eller inviterer hverandre hjem (22). De har fokus på å være lojale overfor kolleger i arbeidssituasjonen, og gi hverandre skryt i hverdagen (26). Bedriftene er nøye med å inkludere alle ansatte, også vikarer og de i små stillinger (26). De fokuserer på det som bygger og styrker gruppen; ikke på mangler. Det er fokus på trivsel når man er på jobb (11). Teamledere og medarbeidere arbeider tett sammen. De spiser lunsj sammen og har trivelige lokaler.

Ansatte er bevisste på egen rolle i miljøet og er oppmerksom på egen væremåte overfor hverandre. De avlaster hverandre og samarbeider på tvers av avdelingene. Lojalitet mot kolleger er viktig, og de ser at det blir mer arbeid på kolleger hvis man er borte fra jobb (22). Noen bruker symboler for å bygge kultur. De spiller på lokal patriotisme for å skape samhold og lagfølelse (36). Eksempel kan være å støtte opp om lokale fotballag, eller lokale helter. Engasjement utenfor arbeidsplassen smitter over på arbeidsplassen (2). Andre eksempler er kåring av månedens ansatt. En bedrift nevner å ha gjennomført kulturanalyse som hjelpemiddel for at ansatte og ledelse drar lasset i «samme retning (4)».

I opplæringen av nyansatte er det ikke bare det faglige som er i fokus, men også bevissthet på å overføre holdninger og verdier som er viktige i bedriften (6). Ansatte med lang fartstid blir mentorer for nyansatte slik at de sikrer at arbeidskulturen blir videreført på en god måte. Noen er flinke til å dele positive historier om fornøyde kunder. Å få positive tilbakemeldinger, gir følelse av stolthet og av å lykkes, og fremmer mestringsfølelse og opplevelsen av at arbeidet er meningsfullt (26). Flere har fokus på egne holdninger. De er bevisste på å fremsnakke jobben.

Ved rekruttering er det bevissthet omkring ansattes vilje, holdninger og verdier slik at de slipper å få overraskelser (46).

For å skape en kultur hvor det er naturlig å komme til teamleder med utfordringer påpekes det at ledere har fokus på åpenhet, informasjon, involvering og fleksibilitet (30). Det settes regelmessig av tid slik at personalgruppa kan jobbe med saker som har betydning for arbeidet deres. Det bygger opp om godt samhold blant kolleger.

Støttende kultur: 2, 4, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 16, 22, 26, 30, 36, 46.

3.9 Hva viser litteratur og forskning.

3.9.1 Organisasjonskultur

Kulturbegrepet er innholdsrikt, og i forskning er synet på kultur delt i to hovedretninger, hvor diskusjonen går på om kultur kan endres. Er kultur noe en organisasjon har, som hentyder til at organisasjonen selv er kulturskapende, ergo, kultur kan endres, eller er kultur noe organisasjonen er, hvor organisasjonskultur er en avspeiling av samfunnet, og dermed kun endres ved samfunnsendringer (Jamil, 2014: 179-181). I oppgaven er kulturforståelsen bygget på oppfatningen om at kultur kan endres, og at kultur kan være et ledelsesverktøy (Strand, 2007: 183).

Å bygge kultur er nært knyttet til leders oppgaver, og kulturbygging kan fungere som et verktøy for å skape den riktige og mest effektive atferden for organisasjonen. Schein (1985) går så langt som å si at «... *leders viktigste oppgave er å påvirke/endre kulturen*» (Strand, 2007: 209). Kultur kan fungere som et verktøy for å bygge lojalitetsfølelse og tilhørighet, til å rasjonalisere og legitimere aktivitet, motivere ansatte og fremme sosialisering (Jamil, 2014:179). Å bygge kultur er tidkrevende. Det trengs stor bevissthet og fokus på jobben, i tillegg til medvirkning og inkludering fra ansatte.

Kulturbegrepet defineres på ulike måter. Fellestrekk ved definisjonene er at «kultur er et kollektivt fenomen som deles av mennesker som lever eller levde i samme sosiale omgivelser», og at det er i disse sosiale omgivelsene kultur læres (Jamil,2014: 178). Kultur stammer fra menneskets sosiale omgivelser, og videreføres gjennom læring.

«Organisasjonskultur handler om det store fellesskapet, at det er en felles ramme for forståelse og verdsetting blant organisasjonens medlemmer og et uttrykk for hva organisasjonen står for, dens identitet og misjon» (Strand, 2007: 182).

I en organisasjon benyttes kultur til tre formål. Et styringsverktøy til å gi retning, som motiverende og identitetsskapende kraft og et middel for å presentere organisasjonen utad (Strand, 2007: 198). Organisasjonenes kultur påvirker atferd ved at den forteller hva som er akseptert, og hva som ikke er akseptert. Edgar Schein mener organisasjonskultur er en mekanisme for å skape samhørighet og fellesskap som dermed gjør at organisasjonen lettere tilpasses omgivelsene. Organisasjonskulturen fungerer som et «program» som styrer atferden til organisasjonsmedlemmene (Busch og Vanebo, 2007: 195-196).

En kultur preget av godt sosialt klima vil bygge tilhørighet, lojalitet og identitet (Jamil, 2014: 179), og dermed vil en god kultur bidra til et godt arbeidsmiljø. Kultur er blitt sammenliknet med sosial kapital, «et lim som holder organisasjonen sammen». En organisasjon preget av høy sosial kapital er preget av gjensidig tillit. Dette vil igjen muliggjøre for desentralisering av oppgaver nedover i organisasjonen, og vil gi ansatte større rom for medvirkning og styring over egen arbeidssituasjon. Med dette vil organisasjonens fleksibilitet og ansattes selvstendighet øke, noe som vil kunne være et konkurransefortrinn i situasjoner som krever omstilling og endring. Liten grad av sosial kapital vil gi behov for å kontrollere ansatte gjennom regler og prosedyrer (Jamil, 2014:184).

Før man setter i gang en prosess med å endre en kultur bør man ha foretatt en grundig vurdering av både hensikt og mål. Leder bør kjenne verdiene som ligger til grunn for de kulturelle uttrykkene i organisasjonen, før man starter en prosess.

For å endre kulturen i en organisasjon, bør man forstå hvordan kulturen kommer til uttrykk i organisasjonen. Kultur uttrykkes gjennom symboler, helter, ritualer og verdier. Symboler, helter og ritualer kalles også for «skikker». I en kultur vil skikker være synlige for omgivelsene, og det er disse som enklest kan endres. Verdier anses som kjernen i kulturen, og kommer bare til uttrykk i visse situasjoner. Ved endring av kultur vil derfor symboler og ritualer være enklere å endre enn verdier (Jamil, 2014: 189-190). Implisitt i verdibegrepet ligger at man ofte setter noe opp mot hverandre som rett/galt eller godt/dårlig (Jamil, 2014:189-190). Verdier kan dermed antas å påvirke våre valg, og ligger til grunn når man velger noe fremfor noe annet. Som for eksempel når man tar valget om å gå på jobb eller være hjemme.

3.9.2 Sosial støtte og støttende kultur som forebyggende tiltak mot sykefravær

Det er gjennom en rekke studier vist at sosial støtte fra kolleger og leder kan motvirke stressrelaterte helseutfordringer. Sosial støtte er et gode ved å ha arbeid, og kan anses som en del av belønningen man oppnår ved arbeidet. Sosial støtte kan defineres som «*individets opplevelse av at noen bryr seg om en og er glad i en, at en er verdsatt og tilhører et nettverk av samhandling og gjensidige forpliktelser*» (Dalgard og Sørensen, 2009: 98). Man kan skille mellom opplevd sosial støtte og faktisk sosial støtte, hvor det er opplevelsen av støtte som er viktigst for livskvaliteten og helsen. Sosial støtte har direkte og indirekte effekt på helsen. Direkte effekt gjennom at sosial støtte vil ha positiv effekt på helsen, uansett livsbelastninger og sosiale forhold. Den indirekte effekt oppstår i tilknytning til ulike påkjenninger, og sosial

støtte bidrar da til å redusere negativ effekt på helsen som påkjenningen ellers kunne hatt. Sosial støtte styrker individets mestringsevne, og bidrar til redusert stressnivå (Dalgard og Sørensen, 2009: 99).

Forskning viser at svak sosial støtte gir økt mortalitet særlig på grunn av hjerte/kar lidelse. WHO har gjort undersøkelser om sosial støtte i flere land og funnet at «*sosial støtte og gode relasjoner gir et viktig bidrag til helsen og sosial støtte er blant de viktigste sosiale helsedeterminanter*» (Dalgard og Sørensen., 2009: 100-101). Eksempel på sosial støtte er følelsesmessig støtte som empati, omsorg og tillit, samt bekreftende og støttende tilbakemeldinger, oppmuntring, anerkjennelse og veiledning fra kolleger og leder. Det å ha positive sosiale relasjoner på arbeidsplassen antas å redusere nivået av mellommenneskelig press, fremme motivasjon og kan føre til at den enkelte verdsetter seg selv og arbeidsmiljøet høyere. Sosial støtte av medarbeider og leder er vist å redusere fravær i 8 av 20 studier og 6 av 19 studier. Sosial støtte generelt er vist å redusere fravær i 12 av 30 studier (Knardahl et al., 2016).

4 KONKLUSJONER OG OPPSUMMERINGER

Her oppsummeres funn jeg har gjort i studien som kan svare på problemstillingen

«Hvordan kan man som leder redusere sykefravær ved å arbeide systematisk for et bedre arbeidsmiljø?»

Det jeg opplever som å være kritiske suksessfaktorer i arbeidet med å redusere fravær presenteres og kommenteres. Mye handler om ledelse og funnene deles inn i kategoriene ledelse, struktur og kultur.

Suksessfaktorer:	Oppsummering og kommentar
Ledelse	
<ul style="list-style-type: none">Forankring	Mye tyder på at hvis man skal lykkes i sykefraværarbeid må ledelsen ansvarliggjøres og sykefraværproblemstikken forankres i ledelsen. Ved at arbeidet forankres hos toppledelsen settes sykefravær på agendaen i organisasjonen. Det kan bidra til å gi ledere med oppfølgingsansvar et tydelig mandat og tydeliggjøre forventningen til leders rolle. Leder vil kunne oppleve at slik forankring gir økt støtte i arbeidet.
<ul style="list-style-type: none">Demokratisk relasjonsorientert ledelseAutoritær oppgaveorientert ledelse	Tydelig kommunikasjon og tydelig ledelse er vist å være en viktig faktor for å lykkes. Demokratisk ledelse og ledere som tørr å legge til rette for medvirkning er også påpekt. Leder må ha mot til å møte ansatte i sårbare situasjoner eller som er misfornøyde med forhold på arbeidsplassen. Ledere må bruke hele spekteret innenfor lederrollen.
<ul style="list-style-type: none">Motiverende og meningsfulle oppgaver	Innen ledelsesteori påpekes leders rolle som motivator. Motiverende og meningsfulle oppgaver kan oppleves som en del av belønningen ved arbeidet og i teorien vises det til at meningsfulle oppgaver er helsefremmende i seg selv. Ved å legge til rette for medvirkning og kontroll kan leder bidra til økt ansattes motivasjon. Spesielt for yrker som kan være preget av ensidig gjentakende arbeid kan dette være avgjørende. Ledere som fokuserer faglighet kan bidra til økt faglig stolthet hos ansatte, som påvirker

	<p>motivasjon og meningsfullhet. Meningsfullhet og opplevelse av selvbestemmelse er vist å være helsefremmende og forebyggende mot sykdom gjennom å øke grad av kontroll.</p>
Organisasjonsstruktur	
<ul style="list-style-type: none"> • Systematisk HMS arbeid 	<p>Arbeidsmiljøloven gir retning og ramme rundt arbeidsmiljø, - og sykefraværsarbeid. Det bidrar til å skape trygghet for ledere og ansatte. Ved å ha system som fanger opp negative endringer i arbeidsmiljøet blir det mulig å sette inn tidlig tiltak. Det bidrar også til å gi arbeidet systematikk. Kunnskap og forståelse for HMS arbeid kan ses på som et ledd i prosessen med å forankre arbeidet. God HMS-struktur vil støtte opp om leders mulighet til å bygge god sykefraværskultur som skaper riktig og effektiv adferd hos personalet (Stand, 2007: 209).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tett samarbeid med tillitsvalgte 	<p>Medvirkningsplikten omtales i arbeidsmiljølovens paragraf 2.3. Når verneombud er synlige i miljøet øker det muligheten for å fange opp det som foregår på arbeidsplassen. Ved faste møter og agenda blir det mulig å arbeide systematisk og strukturert med arbeidsmiljø. Leder får tilgang til rask informasjon om hva som rører seg i miljøet. Verneombud fungerer også som en «informasjonskanal» ut i arbeidsmiljøet. Når ansatte har kunnskap om verneombudets rolle vil det legge til rette slik at saker kan tas opp med verneombud, håndteres, og unngå å utvikle seg til et arbeidsmiljøproblem.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Tilrettelegging medvirkning 	<p>Arbeidsmiljølovens paragraf 4.2 handler om tilretteleggingsplikt. Bedriften har plikt til å tilrettelegge for ansatte så langt det lar seg gjøre. Først og fremst innenfor eget arbeid eller å finne andre egnede oppgaver. Selv om tilretteleggingsplikten strekker seg langt er det viktig at bedriften setter grenser for egne tilretteleggingsmuligheter. Tilrettelegging for enkelte</p>

	<p>ansatte må ikke bli en så stor belastning for kolleger at det til slutt går ut over deres helse og arbeidsmiljø. Det må heller ikke gå ut over den generelle driften av organisasjonen. Når bedriftene har fokus på tilrettelegging sender det dessuten ut signaler om at bedriften trenger den ansatte i arbeid og at den er ønsket på arbeidsplassen. Ved at leder legger til rette for medvirkning bidrar de til å øke ansattes mulighet for kontroll og autonomi over eget arbeid og arbeidsmiljø.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kjenne årsaker til fraværet 	<p>Kartlegging som metode for forebyggende arbeid er omtalt i Arbeidsmiljøloven kapittel 3. Hensikt med å kartlegge er at det gir mulighet til å fange opp forhold som kan medføre en sikkerhetsrisiko for ansattes helse. Ved å kartlegge fravær får leder mulighet til å se om fraværet skyldes forhold på arbeidsplassen.</p> <p>I etterkant av kartlegging må leder følger opp med samtaler av ansatte med mye fravær. Her handler det om utøvelse av både oppgaveorientert/ autoritær- og relasjonsorientert ledelse. Leder må håndtere saker som kan oppleves vanskelige og ubehagelige for både dem selv og ansatte. Fokus bør være på å vise ansatte at den er ønsket på arbeidsplassen, og at målet er å finne ut om fraværet skyldes arbeidsforholdene. Det handler også om at ansatte da blir ansvarliggjort eget fravær.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Strengt rutiner for innmelding og oppfølging av fravær. 	<p>Tydelige regler for melding og oppfølging av fravær er viktig for strukturen rundt fraværsoppfølgingen.</p> <p>Retningslinjer som er kjent for de ansatte kan bidra til å gi leder økt følelse av kontroll, og bidrar til å avklare hva som ligger i leders rolle. Et slikt støttende system bidrar til økt trygghet og dermed økt opplevelse av mestring.</p> <p>Strengt oppfølging viser til autoritære ledelsestrekk, hvor kommunikasjon preget av ordre, og leder pålegger ansatte å medvirke i arbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2013: 433). Samtidig er det avgjørende for et godt resultat at leder er</p>

	<p>raskt ute med å ta kontakt med den syke, og har tett oppfølging i fraværperioden. Her vises det til relasjonsorientert lederutførelse. Slik ledelse vil kunne bidra til at leder og ansatt utviklere tettere relasjoner og en mer åpen dialog.</p> <p>Det handler også om en tydelig struktur som alle kjenner. Strukturen rundt selve sykefraværsoppfølgingen vil være viktig for hvordan sykefraværskulturen formes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Strukturen i organisasjonen må legge til rette for fraværs og nærværarbeid 	<p>Flere nevner at de har tatt strukturelle grep i organisasjonen som har gitt gode resultater. Organisasjonens struktur refererer til hvordan arbeidsoppgaver er fordelt og koordinert og hvordan beslutningsmyndighet er fordelt mellom organisasjonens medlemmer (Jacobsen og Thorsvik, 2013:70). Det er nødvendig med fokus på at strukturen på best mulig måte er tilpasset organisasjonen og de oppgaver den er satt til å løse (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Bruk av regler og rutiner rundt fraværsoppfølging viser til forsøk på å styre menneskelig adferd.</p> <p>Flatere struktur, redusert lederspenn legger til rette for tettere kontakt med ansatte. Slike strukturelle grep legger til rette for lettere koordinering (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det kan også forebygges i forhold til uklare roller eller rollekonflikt.</p> <p>Rullering av arbeidsoppgaver kan være andre strukturelle grep som i tillegg til å forebygges for fysiske plager, kan gi økt fleksibilitet og helhetsforståelse rundt driften.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Kompetanse og mestring 	<p>Kompetanse, mestring og motivasjon er nært beslektede begreper. Kompetanseheving er tiltak som kan redusere jobbstress gjennom økt opplevelse av kontroll og mestring. Kompetanseheving kan ses på som en form for belønning. Begge deler vil kunne fremme motivasjon.</p> <p>Der ansatte får bruke egen kunnskap for å gi oppøring til andre kan det oppleves å være en anerkjennelse.</p>

	Økt kompetanse blant de ansatte vil også være et fortrinn for bedriften. Det vil kunne bidra til en mer fleksibel og tilpasningsdyktig organisasjon.
Kultur	
<ul style="list-style-type: none"> • Åpenhet om utfordringene 	Her handler det om å forankre arbeidet i personalgruppa. Å vise til sykefravær i et større perspektiv kan gi økt forståelsen for at det er behov for å ta tak i problemet. Kulturteori viser til at kultur endres lettest når den utsettes for press (Jamil, 2014:190-191). Å bevisstgjøre ansatte om konsekvensene av fravær vil kunne gi økt forståelse av behovet for å sette i gang tiltak, og forhåpentligvis øke ansattes vilje til endring.
<ul style="list-style-type: none"> • Sosial støtte og støttende kultur 	Sosial støtte er en viktig helsedeterminant og har en beskyttende effekt mot belastninger (Dalgard og Sørensen, 2009:100-101). Å ha fokus på lojalitet overfor kolleger i arbeidssituasjonen, gi skryt og positive tilbakemeldinger, bidrar til å skape en støttende kultur. Å ta seg tid til å se hverandre i arbeidshverdagen, oppmuntring til å være kreativ og fokus på å bygge gode relasjoner er viktige bidrag i arbeidet med å øke nærværet på arbeidsplassen.
<ul style="list-style-type: none"> • Refleksjonsgrupper 	Å benytte etiske refleksjoner som metode anser jeg å være et nyttig tiltak i arbeidet med å skape en åpen og støttende kultur. Det kan bidra til at ledere og ansatte blir tryggere på hverandre, og gjør det lettere å ta opp saker som oppleves som vanskelige. Bruk av refleksjoner bidrar til å vise at det er rom for ulike meninger og at det er lov å være uenige. I så måte kan det bidra til en mer kreativ og dynamisk organisasjon.
<ul style="list-style-type: none"> • Nærværarbeid 	Fokus på nærværarbeid og bruk av nærværgrupper er tiltak som først og fremst settes inn mot ansatte som er på jobb. Ved at nærværgruppene arbeider faktabasert i forhold til risikofaktorer, har kjennskap til

	tilretteleggingsmuligheter på arbeidsplassen, bidrar de til at forebyggende tiltak kan settes inn tidlig.
--	---

4.1 Oppsummering

Med bakgrunn i funn på praksisfeltet, litteratur og forskning er det mye som tyder på at sykefravær som skyldes forhold på arbeidsplassen kan forebygges og reduseres gjennom fokus på et godt arbeidsmiljø. Ved å kjenne risikobildet på egen arbeidsplass vil man kunne sette inn risikoreduserende og forebyggende tiltak. Det vil kunne bidra til å stoppe utvikling av uhelse og skade. God ledelse med fokus på både relasjoner og oppgaver, en inkluderende og støttende kultur, vil medvirke til at ansatte står sterkere rustet til å takle påkjenninger som normalt kunne resultert i uhelse, sykdom og fravær. Et godt arbeidsmiljø vil da i seg selv oppleves som et gode og dermed være en motivasjonsfaktor som er avgjørende i valget om man skal være hjemme eller gå på jobb. Utfordringen vil være å få dette arbeidet til å bli en naturlig og inkludert del av både struktur og kultur i organisasjonen.

For å lykkes trengs det kunnskap og kompetanse hos både ledere og ansatte, hvor leders rolle er av avgjørende betydning. Leder må være trygge i rollen og som kjenner regelverket for HMS og sykefraværarbeid. Det må også bygges opp en hensiktsmessig struktur rundt arbeidet. Dette vil bidra til å gi trygghet omkring roller og oppgaver. Kunnskap og rammer vil også bidra til økt trygghet hos leder i vanskelige møter med ansatte. I sitt arbeid må ledere beherske flere typer ledelse. De må ha evne til å bygge relasjoner og støttende kultur. Samtidig som leder må evne å sette grenser, ansvarliggjøre ansatte og sette tydelige krav til medvirkning. Ved å legge til rette for medvirkning fra ansatte kan ledere få hjelp i arbeide og det blir mulig å skape en kultur for samarbeid, inkludering og tillit.

Som vist tidligere i oppgaven vil en kultur med høy grad av tillit muliggjøre for desentralisering av oppgaver nedover i organisasjonen. Det vil gi ansatte større rom for medvirkning og kontroll over egen arbeidssituasjon (Jamil, 2014:184).

5 HVA HAR JEG LÆRT OG ERFART GJENNOM STUDIEN, OG HVA KAN JEG GJØRE NYTTE AV PÅ EGET PRAKSISFELT.

Jeg har gjennom oppgaven forsøkt å vise til hva som blir gjort på arbeidsplasser der de klarer å redusere fravær gjennom å arbeide med tiltak som gir bedre arbeidsmiljø. Jeg har vært på jakt etter å få frem de små konkrete tiltakene som er utført på veien til et godt resultat.

Eksemplene viser at det er mulig å redusere sykefravær til tross for at vi har gode sykelønnsordninger eller til tross for andre forhold som ofte brukes som forklaring på høyt fravær. De som har fått ned sykefraværet har lykket ved å ta systematiske grep rettet mot arbeidsmiljøet på egen arbeidsplass. Prosessen har vært godt forankret og innlemmet i organisasjonens struktur og kultur og blitt en naturlig del av de daglige arbeidsoppgavene.

Faglig har jeg hatt stort utbyttet av studien. Målet mitt, som var økt kompetanse om tema arbeid og sykefravær, er langt på vei oppfylt. Denne kunnskapen vil jeg kunne benytte i mitt daglige arbeid, gjennom å gi veiledning og opplæring til ledere og verneombud i sykefraværarbeid. Ved å ha studert tekstene på Idebanken.org/inspirasjon og dermed fått innsikt i andres erfaringer på praksisfeltet, har jeg fått kunnskap om konkrete tiltak som kan fungere i arbeidet med å få ned sykefravær. Jeg har fått innsikt i at sykefraværarbeid er sammensatt. Det er flere forhold som påvirker fravær og ofte det flere tiltak som må til for å lykkes. Betydningen av å arbeide faktabasert og kjenne risikobildet, også i forhold til psykososiale og organisatoriske forhold er etter mitt syn avgjørende. Leders rolle er sentral, og de må ha både mot og tålmodighet til å stå i saker som kan være vanskelige.

Selv om funnene jeg sitter igjen med ikke nødvendigvis er overraskende, opplever jeg likevel å ha blitt forbauset over noe av det som er kommet frem. Jeg har spesielt fått forståelse for hvor viktig ansattmedvirkning kan være i arbeidet med å skape et godt arbeidsmiljø. Dessuten synes jeg det var overraskende å se hva økt kompetanse betyr for trivsel på arbeidsplassen.

I innledningen begrunnet jeg valg av tema i masteroppgaven også fra et samfunnsperspektiv. Kanskje er arbeidsmiljøarbeid spesielt viktig i tiden fremover. Norge er som nevnt blant landene i Europa men høyest sysselsetting (Regjeringen, 2017b). I forhold til andre land har vi særlig høy sysselsetting blant kvinner og eldre, i tillegg har vi lav arbeidsledighet. Dette medfører lite «reservekapasitet» når det gjelder arbeidskraft. For virksomhetene vil godt

arbeidsmiljø kunne gi et godt omdømme, og vil i mange tilfeller være et konkurransefortrinn i kampen om å rekruttere og beholde flinke folk.

For å opprettholde økonomisk vekst må man ta vare på de medarbeiderne man har, og legge til rette for at vi klarer å stå lengst mulig i arbeid. Dette behovet forsterkes av et arbeidsmarked er i endring. Teknologiske nyvinninger, automatisering av arbeidsoppgaver og endring i næringsstruktur medfører krav til fleksibilitet, kompetanse, endringsvilje og samarbeid. Spørsmålet er hvordan disse kravene best kan imøtekommes.

Personlig tror jeg mye av utfordringene ligger i manglende kunnskap og forståelse for forebyggende psykososialt og organisatorisk arbeid. Man ser etter raske løsninger og mangler tålmodighet i arbeidet. Kanskje forsøker man et tiltak eller to, før man gir opp og sier at det ikke nytter. Jeg opplever også at enkelte virksomheter er mest opptatt av å bortforklare sykefraværet og dermed rettferdiggjøre sykefraværstallene. Jeg har hørt kommentarer som «dette er en kvinnearbeidsplass så da er det naturlig å ha så høyt fravær», eller «her har de ansatte så små stillinger at vi ikke får gjort noe med fraværet før stillingene økes». Disse forklaringene blir dermed unnskyldning for å slippe å ta tak i problemene. Ledere klager over å bruke «all sin tid» på oppfølging og tilrettelegging og både arbeidsplassen og den ansatte lider unødig. I disse tilfellene gjør ikke ledere jobben sin.

I en artikkel i Dagens perspektiv 01.06 2018 «Dette koster et dårlig arbeidsmiljø» blir det vist til at dårlig arbeidsmiljø årlig koster samfunnet 75 milliarder kroner i form av produksjonstap, helsetap og behandlingskostnader. Når man i tillegg vet at dårlig arbeidsmiljø kan medføre sykefravær og uførhet ser man at det kan være stort potensialet i å arbeide forebyggende med arbeidsmiljø. Tall fra STAMI viser at i 2016 var 1 av 5 sykemeldinger knyttet til psykiske plager, og en fjerdedel av disse kunne vært unngått hvis de psykososiale forholdene på arbeidsplassen hadde vært bedre (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2018: 226). Kanskje er det slike tall det må vises til for å vekke forståelsen for at godt arbeidsmiljø er lønnsomt for bedriftene?

5.1 Oppfordring til fremtidige masterstudenter og til videre forskning.

Når jeg nå er i ferd med å avslutte denne masteroppgaven har jeg gjort meg noen tanker og erfaringer som kan formidles videre til fremtidige masterstudenter.

Når det gjelder tanker om videre forskning synes jeg forskning på arbeidsmiljø er et spennende felt. Jeg synes særlig tema ubalanse mellom innsats og belønning som årsak til dårlig arbeidsmiljø og fravær er et spennende tema. Spesielt hvis det knyttes opp imot kvinners fravær. Ubalanse mellom innsats og belønning som årsak til kvinners fravær hadde vært spennende å vite mer om i fremtiden.

Når det gjelder råd til fremtidige masterstudenter vil jeg på det sterkeste anbefale å bruke veileder tidlig i studiet. Det kan bidra til å unngå feil som kan være vanskelig å rette opp. Dette gjelder særlig i prosessen omkring valg av metode. Ellers må rådet være å ikke gi opp. Det er mulig å komme i mål, selv om det til tider kan se mørkt ut. Vær bevisst på valg av tema. Skriv om noe som oppleves interessant. Når arbeidet oppleves tungt og vanskelig kan det være avgjørende å skrive om et tema som oppleves motiverende og meningsfullt.

LITTERATUR

Arbeidsmiljøloven. (2006). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Auschra, C. *Barriers to the integration of care in Inter-Organisational Settings: A Literature Review*. International journal of Integrated Care, 2018.

DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.3068>

Bakken, B. (2012). *Helsefremmende arbeidsplasser*. Temahefte Idebanken.org.

Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, B. W. (2003). *Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency*. Journal of Vocational Behavior 62 (2003) (s.341-356). DOI: 10.1016/S00001-8791(02)00030-1

Bakker, A. B & Demerouti, E. (2017). *Job Demands-resources Theory: Taking Stock and Looking Forward*. Journal of occupational health psychology at 20. 22(3), s. 273-285. DOI: <https://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>

Baldersheim, H. & Rose, L. E. (2014). *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiv på lokal politikk og organisering* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg.). Oslo: Gyldendal akademiske.

Busch, T. & Vanebo, J. O. (2007). *Organisasjon og ledelse. Et integrert perspektiv* (5.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Dalgard, O. S. & Sørensen, T. (2009). Sosialt nettverk, sosial støtte og nærmiljø- vikitge faktorer for helsen. I Mæland, J. G., Elstad, J. I., Næss, Ø. & Westin, S. (red.). *Sosial epidemiologi. Sosiale årsaker til sykdom og helsesvikt* (s. 96-113). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Einarsen, S., Pedersen, H. & Hoel, H. (2016). *Faktaundersøkelse, Metodikk i vanskelige arbeidsmiljø saker*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Fugelli, P. & Ingstad, B. (2009). *Helse på norsk. God helse slik folk ser det*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Bergen: Fagboklaget.

Hansen, G. V. (2014). Helsefremmende arbeid på arbeidsplassen- veien til redusert sykefravær? *Arbetsmarknad og Arbetsliv*, 20(1)

Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review. Releasing the Social Science Research Imagination*. London. SAGE publications Ltd.

Hem, K. G. (2011). *Bedriftens kostnader ved sykefravær*. (SINTEF Teknologi og samfunn-A19052). Oslo: SINTEF. Nedlastet 01.08.2018:

URL: <https://www.sintef.no/contentassets/5c5963abef68468a9f22c5b5c3af201a/kostnader-sykefrav2011.pdf>

Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 45(3), 265-271). Hentet fra:

https://www.psykologtidsskriftet.no/?seks_id=40578&a=2

Hjerm, M. & Lindgren, S. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.

Idébankens virksomhetsidé. Hentet fra: <https://www.idebanken.org/idebanken-inspirasjonskilde-og-verktoykasse> Nedlastet: 10.08.2018

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelige metoder* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Jakobsen, M. L. F., Kjeldsen, A. M. og Pallesen, T. (2016). *Distribueret ledelse i offentlige serviceorganisasjoner*. *Politica*, 46(2) 208-227.

Jamil, I. (2014). Kulturteori- Kan kultur velges? I Baldersheim, H. & Rose, L. E. (Red.), *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiv på lokal politikk og organisering* (3. utg.) (s. 177-194). Bergen: Fagbokforlaget.

Knardahl, S., Sterud, T., Nielsen, M. B. og Nordby, K. C. (2016) Arbeidsplassen og sykefravær- Arbeidsforhold av betydning for sykefravær. *Tidsskrift for velferdsforskning* (2), 179-199. DOI: <https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2016-02-05>

Lien, L., (2016). *IA ledelse 2.0- NED med sykefraværet*. (FAFO rapport 46). Oslo: FAFO

Mæland, J. G., Elstad, J. I., Næss, Ø. & Westin, S. (2009). *Sosial epidemiologi. Sosiale årsaker til sykdom og helsesvikt*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

NAV (2018, 12.09). *Utvikling i sykefravær 2. kvartal 2018*. Hentet fra: <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Sykefravar+-+statistikk/Sykefravar/Sykefravar+Statistikknnotater> Lest: 11.11.2018

Nye sykefraværsregler første juli. (2014), (PM-2014-10). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/SPHPM/pm-2014-10?q=sykefraværsoppfølging>

Regjeringen (2017a, 25. januar), *IA avtalen 2014-2018*. Hentet fra: https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-2014-18/IA-avtalen-2014-2018/id752432/
Nedlastet 31.03.2018

Regjeringen (2017b, 05.april). *Den norske arbeidsmarknaden*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-sysselsetting/innsikt/den-norske-arbeidsmarknaden/id86893/> Lest: 31.03.2018.

Repstad, P., (1991). *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Roald, J. M. (2018, 01.06). *Dette koster et dårlig arbeidsmiljø*. Dagens perspektiv. Hentet fra: <https://www.dagensperspektiv.no/arbeidsliv/2018/dette-koster-et-darlig-arbeidsmiljo>
Nedlastet: 05.08.2018

Siegrist, J. (1996) *Adverse health effect high-effort/ Low conditions*. Journal of occupational health psychology, 1(1). 27-41

Smith- Isaksen, M. (2016). Hva har ledelse å si for arbeidsmiljøet? *Arbeid og helse. Årsmagasin for statens arbeidsmiljøinstitutt*, 2016 (s. 32-34).

Statens arbeidsmiljøinstitutt (2015). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse. Status og utviklingstrekk*, årgang 16, nr. 3. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI).

Statens arbeidsmiljøinstitutt (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse. Status og utviklingstrekk*, årgang 19, nr. 3. OSLO: Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI).

Finnes på nett:

Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA), nedlastet 01.12.2018:
<https://stami.no/publikasjon/faktabok-om-arbeidsmiljo-og-helse-2018-status-og-utviklingstrekk/>

Statens arbeidsmiljøinstitutt (2018, 24.10). *Arbeidsmiljøet i Norge er blant det beste i verden, men det er fortsatt mulig å gjøre det bedre*. Hentet fra: <https://stami.no/arbeidsmiljoet-i-norge-kan-bli-bedre/> Nedlastet 29.11.2018.

Statistisk sentralbyrå (2017, 27. 06) *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen, 2016-2017*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbmiljo/hvert-3-aar/2017-06-27>
Nedlastet: 10.08.2018

Statistisk sentralbyrå (2018, 01.08) *Fakta om arbeid*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/faktaside/arbeid> Nedlastet: 10.08.2018

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. utg.). Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Torp, S. (2013). Hva er helsefremmende arbeidsplasser- og hvordan skapes det?
Socialmedicinsk tidsskrift (6) 768-779

Vie, O. E., (2012) *Ledelse på norsk*. Hentet fra: <https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk>
[Lastet ned: 15.11.2018]

Vinje, H. F. og Ausland, L. H. (2013). *Salutogent nærvær bygger helsefremmende arbeidsliv*.
Socialmedicinsk tidsskrift Utgitt: 6/13.

Wold, B. & Samdal, O. (2009). Levevaner: Individuelle valg eller sosiokulturelle produkter? I
Mæland, J. G., Elstad, J. I., Næss, Ø. & Westin, S. (red.), *Sosial epidemiologi. Sosiale årsaker
til sykdom og helsesvikt* (s. 83-95). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.